

# **Wettbewerbsvorteile durch räumliche Distanz?**

Ein mittelständischer IT-Dienstleister in einem  
Unternehmensnetzwerk konstruierter Rationalität

**Dissertation**

**zur**

**Erlangung der naturwissenschaftlichen Doktorwürde  
(Dr. sc. nat.)**

**vorgelegt der**

**Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät**

**der**

**Universität Zürich**

**von**

Shahzeeb AKHTAR

**aus**

Deutschland

**Promotionskomitee**

Prof. Dr. Christian Berndt (Vorsitz)

Prof. Dr. Ulrike Müller-Böker

Dr. Pascal Goeke

**Zürich, 2012**

SHAHZEEB AKHTAR

## **Wettbewerbsvorteile durch räumliche Distanz?**

Ein mittelständischer IT-Dienstleister in einem  
Unternehmensnetzwerk konstruierter Rationalität

Anhand der empirischen Fallstudie eines mittelständischen Softwaredienstleisters wird ein soziales Netzwerk in der Branche der Informationstechnologie daraufhin untersucht, inwiefern räumliche Distanz bei machtungleichen Beziehungen zwischen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bewirken kann

*Dissertation*

eingereicht bei  
Prof. Dr. Christian Berndt

Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie  
Fachbereich Geographie der  
Universität Zürich  
Winterthurerstr. 190  
CH-8057 Zürich, Schweiz

[www.geo.uzh.ch](http://www.geo.uzh.ch)

*Für meine geliebten Eltern*



# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Heterodoxien in der heutigen Wirtschaftsgeographie .....	11
1.2 Räumliche Distanz und soziale Netzwerke in der IT-Branche.....	12
1.3 Reputation und Wissen als entscheidende Wettbewerbsfaktoren .....	14
1.4 Aufbau der Untersuchung .....	16
<b>2 Branche der Informationstechnologie.....</b>	<b>19</b>
2.1 Aktuelle Bedeutung der IT-Branche .....	19
2.2 Historische Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche .....	23
2.3 IT-Dienstleistungen in Deutschland .....	28
2.4 Trends in der IT-Dienstleistungsbranche .....	30
2.4.1 Personal Computing oder Cloud Computing?.....	32
2.4.2 Auswirkungen der Finanzkrise auf IT-Dienstleistungsbranche .....	36
<b>3 Soziale Netzwerke in der IT-Branche .....</b>	<b>38</b>
3.1 Von der Neoklassik zum „Social Turn“ .....	38
3.1.1 Konzepte der Neoklassik.....	38
3.1.2 Neue Institutionenökonomie und „Social Turn“ .....	39
3.2 Der „Embeddedness“-Ansatz .....	42
3.2.1 Vertrauen und Reputation als Soziales Kapital .....	42
3.2.1.1 Vertrauen und relationale Embeddedness.....	42
3.2.1.2 Reputation und strukturelle Embeddedness .....	43
3.2.2 Formen, Struktur und Folgen des Embeddedness .....	43
3.2.2.1 Geschlossene Netzwerk-Struktur.....	44
3.2.2.2 Offene Netzwerk-Struktur.....	44
3.3 Communities und soziale Netzwerke .....	45
3.3.1 Soziales Kapital in Netzwerken.....	48
3.3.2 Typologien sozialer Netzwerke.....	49
3.3.3 „Soziales Netzwerken“ als Praxis .....	52
3.3.3.1 Networking als „Doing“ .....	53
3.3.3.2 Networking als „Happening“ .....	54
<b>4 Räumliche Dimensionen in sozialen IT-Netzwerken .....</b>	<b>56</b>
4.1 Das „Cluster“ und dessen Entstehungsgründe .....	58
4.1.1 „Knowledge Spillovers“ .....	60
4.1.2 „Institutional Fit“ .....	61
4.2 „Home Base“-Institutionen .....	62
4.3 Nähe und Distanz in sozialen Netzwerken der IT .....	63
4.4 Wenig Nähe und viel Distanz? – Eine konstruierte Reputation .....	65
4.4.1 Räumliche Distanz als Wettbewerbsvorteil?.....	66
4.4.2 Mobiles Brokering und Temporäre Cluster.....	67

4.4.3	Messen und Konferenzen als strategisches Instrument .....	71
4.4.3.1	Signaling .....	73
4.4.3.2	Framing .....	73
<b>5</b>	<b>Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>74</b>
5.1	Idee der Studie.....	74
5.2	Forschungsdesign .....	75
5.2.1	Erhebungsmethode .....	76
5.2.2	Zeitraumen .....	78
5.2.3	Forschungsstrategie .....	79
5.2.4	Herangehensweise .....	81
5.2.5	Forschungsphilosophie.....	82
5.3	Untersuchungsgegenstand .....	82
5.4	Untersuchungsbedingungen .....	84
5.5	Datenauswertung .....	88
5.6	Einschränkungen .....	92
<b>6</b>	<b>„Der Fall Meyer IT-Systemlösungen“ .....</b>	<b>95</b>
6.1	IT-Dienstleistungen für Projektmanagement .....	95
6.1.1	Verbindung zwischen IT und Projektmanagement .....	95
6.1.2	Rolle der IT-Dienstleister im Projektmanagement .....	98
6.1.3	IT-Dienstleister für Projektmanagement weltweit .....	105
6.1.4	IT-Dienstleister für Projektmanagement in Deutschland .....	110
6.2	Das „Konzern-X Partner-Eco-System“ in Deutschland .....	111
6.2.1	Spezialisierungen und Alleinstellungsmerkmale der Partner .....	119
6.2.2	Der „Sonderfall“ – Meyer IT-Systemlösungen .....	122
6.2.3	Erbringung einer Dienstleistung durch Meyer IT-Systemlösungen .....	128
6.2.4	„Mythos Meyer IT-Systemlösungen“ oder „Mythos Thomas Meyer“? .....	131
6.3	Das deutsche PES im Lichte der Theorie .....	134
6.3.1	Reputation und strukturelle Embeddedness .....	134
6.3.2	Vertikale und horizontale Beziehungen im PES .....	135
6.3.2.1	Konzern-X und seine Partner im Netzwerk .....	135
6.3.2.2	Die Partner-Community unter sich .....	137
6.3.3	Wissen in sozialen IT-Netzwerken.....	139
6.3.3.1	Wissen als Kernkompetenz.....	140
6.3.3.2	Wissen und Vertrauen.....	141
6.3.3.3	Innovationen und Wissen aus räumlicher Perspektive.....	142
<b>7</b>	<b>Distanzen im PES von Konzern-X.....</b>	<b>144</b>
7.1	Räumliche Distanz und Macht .....	145
7.2	Bedeutung von IT-Konferenzen und -Messen .....	148
7.2.1	Veranstaltungen von Konzern-X.....	150
7.2.2	Teilnahme als Commitment .....	153
7.2.3	Bedeutung des „MeyerLINK“ .....	155
7.2.4	Mobiles Brokering für Meyer IT-Systemlösungen .....	158
7.2.5	Strategisches Postering in Temporären Clustern.....	160
7.3	Bedeutung des Partner-Advisory-Board.....	163

7.4 Die Rolle des Thomas M.....	167
<b>8 Ist das Konzern-X-PES gefährdet? .....</b>	<b>171</b>
8.1 Wie kann das eigentlich sein? .....	171
8.1.1 Konstruierte Rationalität im Netzwerk.....	171
8.1.2 Netzwerken par Excellence: Thomas Meyer.....	173
8.1.3 Keine Kontrollen im Business-Alltag .....	176
8.2 Fragilität im Meyer-System? .....	177
8.2.1 „Auf Bewährung“ – Was passiert, wenn Florian S. geht?.....	177
8.2.2 Räumliche Distanz und Gefahren? .....	179
8.2.3 Auswirkungen von Cloud Computing auf Meyer?.....	180
<b>9 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>183</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>188</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>189</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>230</b>



## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> ITK-Ausgaben weltweit im Jahr 2010 .....	20
<i>Abbildung 2:</i> Entwicklung ITK-Ausgaben in Deutschland .....	21
<i>Abbildung 3:</i> "Research Onion" .....	76
<i>Abbildung 4:</i> Auszug aus Felddtagebuch II .....	78
<i>Abbildung 5:</i> Qualitative Datenanalyse in MAXqda .....	89
<i>Abbildung 6:</i> Mind Mapping als <i>Content Management</i> -System.....	92
<i>Abbildung 7:</i> Wertschöpfungskette im Dienstleistungsbeispiel Konzern-X.....	99
<i>Abbildung 8:</i> Gartner-Diagramm mit Projektmanagement-Software .....	106 4
<i>Abbildung 9:</i> Das Konzern-X Partner-Eco-System für „Konzern-X PMPro“ in Deutschland .....	112
<i>Abbildung 10:</i> Konzern-X-Auszeichnungen bei Meyer IT-Systemlösungen .....	125
<i>Abbildung 11:</i> Shahzeeb Akhtar als Konzern-X-Mitarbeiter.....	127
<i>Abbildung 12:</i> Vorgehensweise bei der Erstellung einer Dienstleistung .....	129
<i>Abbildung 13:</i> "Internationales Partnernetzwerk" von Meyer IT-Systemlösungen .....	146
<i>Abbildung 14:</i> Zahl der Aussteller und Besucher auf der CeBIT .....	149
<i>Abbildung 15:</i> Premium Partner auf dem Konzern-X-Messestand D&D 2009 .....	152
<i>Abbildung 16:</i> Konzern-X PMPro-Partnerstand auf der CeBIT 2009 in Hannover.....	152
<i>Abbildung 17:</i> Offizielles PowerPoint-Template von Konzern-X .....	155
<i>Abbildung 18:</i> Partnerschaft Meyer IT-Systemlösungen und MindMapper 1 .....	156
<i>Abbildung 19:</i> Meyer IT-Systemlösungen PMPro-Konferenz-Webseite 2009.....	157
<i>Abbildung 20:</i> Meyer IT-Systemlösungen Referenzen .....	160
<i>Abbildung 21:</i> Konzern-X „Partner Momentum“-Folie auf der PMPro Conference 2007 .....	162
<i>Abbildung 22:</i> Das Logo des Partner-Advisory-Board .....	165

## **Tabellenverzeichnis**

<i>Tabelle 1:</i> Vergleich ITK-Ausgaben in Deutschland .....	20
<i>Tabelle 2:</i> IT-Marktzahlen in Deutschland.....	22
<i>Tabelle 3:</i> Projektmanagement Tools.....	98
<i>Tabelle 4:</i> Konzern-X PMPro-Partner in Deutschland.....	115
<i>Tabelle 5:</i> Messen und Konferenzen während der Zeit bei Meyer IT-Systemlösungen .....	150

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CRM	Customer Relationship Management
DACH	Deutschland, Österreich und Schweiz
EMEA	Europe, Middle East, Africa
ERP	Enterprise Resource Planning
F&E	Forschung und Entwicklung
FTB	Feldtagebuch
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement
HP	Hewlett Packard
IBM	International Business Machines
ISO	International Organization for Standardization
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnologie
ITK	Informationstechnologie und Telekommunikation
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LAR	Large Account Reseller
MVP	Most Valuable Professional
NDA	Non-Disclosure Agreement
PAB	Partner-Advisory-Board
PAM	Partner Account Manager (weiblich und männlich)
PES	Partner-Eco-System
PMI	Project Management Institute
PMPI	Project Management Practice Incorporated
SaaS	Software as a Service
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte
SoA	Service oriented Architecture
UPM	Unternehmensweites Projektmanagement
USP	Unique Selling Proposition

## Vorwort

Mein Interesse für die Wirtschaftsgeographie habe ich vor über sieben Jahren in der Spezialisierungsphase meines Betriebswirtschaftslehre-Studiums entdeckt. Damals fragte ich mich, ob es eine „geeignete Sicht“ auf die Prozesse in der Wirtschaft geben kann, die sich neben Zahlen und Fakten vor allem mit soziologischen und räumlichen Einflüssen beschäftigt. Ein interessantes Gespräch mit Prof. (i. R.) Dr. Eike Schamp brachte mich dann schließlich zu meinem heutigen Doktorvater, Prof. Dr. Christian Berndt, der mich von dort an bis zur Fertigstellung dieser vorliegenden Arbeit begleitete. Das was sich damals in einem inspirierenden Gespräch aufgetan hatte, war eine Welt, in die ich mich bis heute sehr gerne hineindenke, um einzelne wirtschaftliche Prozesse umfassender zu verstehen und verknüpfte Zusammenhänge besser zu interpretieren. Nach dem besagten Gespräch begann ich mich im Studium intensiver mit makroökonomischen Themen auseinanderzusetzen – vor allem im Rahmen der wirtschaftsgeographischen Kolloquien im Blockseminar. Die Folge war eine zunehmend rasche Begeisterung für das Fach.

7

Die soziologische und geographische Komponente der Wirtschaftsgeographie haben von da an verändert, wie ich Geschehnisse an allen „Orten“ der Welt, an denen mit Gütern und Dienstleistungen gehandelt wird, wahrnehme. Ich entdeckte auch mein Interesse für Unternehmensnetzwerke, die eine mögliche Form der „idealen Zusammenarbeit“ zwischen ökonomischen Akteuren darstellen. Mit dieser Organisationsform hatte sich in der Wirtschaftsgeographie inzwischen nicht nur ein Forschungsfeld für mich aufgetan, sondern ich versuchte dadurch immer wieder hinter die Kulissen derjenigen Unternehmen zu blicken, in denen ich parallel als Werkstudent, Praktikant oder später als Manager arbeitete. Ich fragte mich beispielsweise aus der Sicht des Mitarbeiters des Öfteren, „Warum sind diese – und nicht andere – Partnerschaften so bedeutend?“ Mit diesen Einblicken hatte ich nicht nur die Möglichkeit, Mechanismen aus der Praxis verschiedener Unternehmen zu untersuchen und zu hinterfragen, sondern ich habe auch erkannt, wo ich mich zukünftig sehe und welche Rollen ich beruflich einnehmen möchte.

Ich danke daher allen Menschen, die mir mit Ihren Inspirationen und Ideen dabei geholfen haben, meinen Weg zu finden. Zunächst danke ich meinem Betreuer, Prof. Dr. Christian Berndt, der mich stets im „richtigen Maß“ betreut hat; er ließ mir Freiraum – nicht nur im Forschungskontext, sondern auch zeitlich, in Bezug auf meine Manager-Tätigkeiten bei Meyer IT-Systemlösungen (anonymisiert), ATOSS Software AG und der SAP AG, wo ich heute noch arbeite – und hat mich gleichzeitig gelenkt, wenn es nach seinem Empfinden nötig und sinnvoll war. Ich danke Prof. Dr. Johannes Glückler, der sich bereit erklärt hat, sich meiner Arbeit als Zweitgutachter anzunehmen. Meinem Arbeitgeber, Thomas Meyer (anonymisiert), danke ich für sein Verständnis, das er mir

entgegenbrachte: Er verstand es einerseits mich stark in sein Unternehmen einzubeziehen, mir dabei Neues zu zeigen und gleichzeitig brauchbare Daten für meine empirische Analyse zu beschaffen. Andererseits gab er mir persönliche Ratschläge in Bezug auf die Vereinbarkeit von Job und Forschung in der Anfangszeit. Seine Geduld und Aufgeschlossenheit sowie Neugier für die Wissenschaft haben diese Arbeit erst möglich gemacht.

Meinen lieben Eltern, denen ich diese Arbeit widme, danke ich für die bedingungslose seelische (und während des Studiums finanzielle) Unterstützung. Euer Glaube an mich hat mich immer bestärkt. Ich habe stets Eure Liebe, Euer Vertrauen, Eure Geduld und auch Euern Stolz gespürt; das bedeutet mir sehr viel. Bheiya, Maryam, Shehla und Rahim danke ich für die moralische Unterstützung, die für dieses Unterfangen ebenfalls unabdingbar gewesen ist; das hat mir sehr geholfen. Meinen Freund\_innen und ehemaligen Kolleg\_innen am Institut für Humangeographie der Universität Frankfurt, vor allem Dr. Pascale Goeke, Evelyn Moser, Vera Neisen, Stefan Ouma und Dr. Sabine Dörry danke ich für offenes, kritisches Hinterfragen und Zuhören. Meinem geschätzten Freund Michael danke ich für das Lesen des Manuskriptes und die stundenlangen Gespräche, die mich für neue Ideen inspiriert und sensibilisiert haben. Nicht zuletzt danke ich meiner lieben Frau Mobeena für die unzähligen Ablenkungsmanöver, die mir immer wieder halfen Abstand zu gewinnen, wenn ich ihn gebraucht habe. Sie hat mich immer wieder motiviert, wenn ich dachte, dass mein Ziel noch in unerreichbarer Ferne liegt.

8

Heidelberg, Mai 2012

Shahzeeb Akhtar

# 1 Einleitung

Täglich werden auf allen möglichen Handelsplätzen der Welt, ob virtuell oder „physisch“, Waren und Dienstleistungen gehandelt. Lässt man Non-Profit-Akteure aus dieser Betrachtung heraus, wollen alle beteiligten Parteien an diesem Handel Geld verdienen, ihren Wohlstand erhöhen, schlicht, ihren „Nutzen maximieren“. Konzepte aus der neoklassischen Ökonomik erklären die Motivation dieser Händler\_innen in abstrakten, logischen Modellen. Adam Smith, ein Vorläufer der Neoklassik, sah ökonomisches Handeln beispielsweise als etwas Egoistisches, ausschließlich zum Zwecke der Nutzenmaximierung, ohne überflüssige Sozialromantik: *“It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them of our own necessities but of their advantages.”* (Smith 1776: 119). Arbitrage, Mengen- und Preismechanismen, Homo oeconomicus und vollständige Markttransparenz sind Begriffe, die uns helfen sollten, die Geschehnisse auf den Märkten dieser Welt besser zu greifen und zu verstehen. Jedoch beschreiben diese Erklärungsansätze das menschliche Handeln in der Ökonomie nicht ganzheitlich, weswegen sich aus dieser untersozialisierten Sichtweise in den achtziger Jahren ein neuer wirtschaftssoziologischer Ansatz entwickelt und damit die Neoklassik endgültig als orthodox brandmarkt. Nach diesem neuen Paradigma soll nun ökonomisches Handeln in Strukturen sozialer Beziehungen eingebettet sein (vgl. Granovetter 1985). Die drei Dogmen dieser heterodoxen Sichtweise sind „Embeddedness“, „soziales Kapital“ und „Netzwerke“, auf die ich im Kern dieser Arbeit ausführlicher eingehen möchte.

9

Wirtschaftliche Prozesse sind also von nun an kontextualisiert und reflexiv zu sehen. Die Theorie von Herbert Simon (1982), dass Akteure ohnehin nur begrenzt rational seien, unterstreicht diese Idee. Auch die Wirtschaftsgeographie, eine Disziplin, die die Wirtschaftswissenschaft mit der Geographie verbindet und sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit der räumlichen Organisation und Funktion(-sweise) von Wirtschaftsprozessen beschäftigt, hat schon seit längerem ihr Interesse für diese Idee entdeckt. Historisch gesehen beschäftigte sich die Wirtschaftsgeographie zum Beginn des letzten Jahrhunderts noch vorrangig mit Länderkunde. Diese wurde jedoch etwa fünfzig Jahre später durch die Einführung der Raumwirtschaftslehre maßgeblich erweitert. Doch die Wirtschaftsgeographie entwickelte sich fortdauernd weiter und entdeckte in den siebziger Jahren politisch-ökonomische Ansätze für sich. Die Entfaltung der institutionenorientierten Wirtschaftsgeographie folgte daraufhin in den achtziger Jahren. Diese Erweiterung stellte für die Wirtschaftsgeograph\_innen insofern einen Paradigmenwechsel dar, dass man von nun an mit dem Mensch „anders“ umgegangen ist: Denn Institutionen regeln zwischenmenschliche Beziehungen und ermöglichen arbeitsteiliges Handeln.

Vor allem die räumliche Nähe zwischen ökonomischen Akteuren, die in vielen Fällen auch über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens oder gar Sektors entscheiden kann (vgl. Jones 2007), steht in der gegenwärtigen Wirtschaftsgeographie häufiger im Fokus. Es sind über die letzten zwei Jahrzehnte des Öfteren Diskussionen entstanden und Theorien entwickelt worden, die die Entstehung und „Evolution“ einer räumlichen Agglomeration besser zu durchleuchten versuchen (vgl. Glückler 2007). Für wissensintensive Unternehmen können sich dabei zentrale Vorteile wie „*knowledge spillovers*“ (Malmberg/Maskell 2002: 433) ergeben, wodurch sie von Anderen lernen können. Doch mindestens genauso interessant wie die Frage nach der räumlichen Nähe ist für mich die Frage nach der räumlichen Distanz: Nicht zuletzt daher, weil heute die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Reisemöglichkeiten weit entwickelter sind als noch vor zwanzig Jahren. Und diese Thematik empfinde ich im Zusammenhang mit Communities und Unternehmensnetzwerken als besonders spannend. Im Rahmen dieser Arbeit werde ich daher forschungsleitende Annahmen untersuchen. Es werden soziale Kontextbedingungen erforscht, die die Reputation des von mir gewählten Beispielunternehmens beeinflussen. Das Unternehmen, das durchleuchtet wird, hat – wie auch viele andere Unternehmen – das Ziel, in seiner Community eine positive Reputation zu haben. Und der Aspekt der Nähe muss dabei nicht immer positive Seiten haben. Und Distanz muss nicht immer zwanghaft negativ konnotiert sein.

10

Um dieser Annahme auf den Grund zu gehen, werde ich in mehreren Untersuchungsschritten vorgehen und zunächst Regeln, Normen, Konventionen und Umgangsformen nach ihrer Existenz im betrachteten sozialen Netzwerk der Informationstechnologie (IT)-Branche untersuchen. Später werde ich beschreiben, warum eine „Ko-Lokation“ für bestimmte Unternehmen in der IT-Branche durchaus nachteilhaft sein kann. Mithilfe dieser Untersuchungen werde ich letztlich meine Behauptung kritisch aus einer ökonomischen Sicht zu bestätigen versuchen. Demnach wäre die Titel-Frage, „Können Wettbewerbsvorteile bei machungleichen Beziehungen zwischen Unternehmen durch eine räumliche Distanz entstehen?“, als Ergebnis dieser Untersuchung zu bejahen. In vorliegender Arbeit wird diese Frage anhand der Erforschung einer empirischen Fallstudie eines mittelständischen Softwaredienstleisters erörtert und genauer dargelegt, wie räumliche Distanz mit Wettbewerbsvorteilen einhergehen kann. Die Forschungsleitende Frage ist daher konkret, „Wie genau gelingt es dem Unternehmen (der untersuchten Einzelfallstudie), aus räumlicher Distanz zu profitieren?“ Um diesem Thema im Dissertationsprojekt einen Rahmen und den Leser\_innen eine Orientierung zu geben, sind nachfolgend die drei Schlüsselbegriffe aufgeführt – vor allem deren Schnittmengen –, die in dieser Arbeit eine wesentliche Rolle spielen: Netzwerke, räumliche Nähe/Distanz und Reputationen in der Branche der IT.

## 1.1 Heterodoxien in der heutigen Wirtschaftsgeographie

Heute lassen sich in der Wirtschaftsgeographie drei heterodoxe Ansätze identifizieren, um den oben erwähnten Marktaustausch besser verstehen und erklären zu können (Berndt/Boeckler 2007; Boeckler/Berndt 2005): Der Ansatz der *Sozioökonomie*, der Ansatz der *politischen Ökonomie* und der Ansatz der *kulturellen Ökonomie*. Da mein Fokus eindeutig dem ersten Ansatz zuzuordnen ist, widme ich mich zunächst kurz den anderen beiden Heterodoxien: Die politische Ökonomie sieht den abstrakten Markt als eine „destruktive Kraft“: „*Political economy looks at how powerful players see to it that the abstract market model is confused for real markets by market participants*“ (Berndt/Boeckler 2009: 536). Die Vertreter der kulturellen Ökonomie dagegen, die bislang vergleichsweise vernachlässigt wurde, argumentieren, dass das abstrakte Marktmodell „performativ“ sei. Das heißt, sie gehen davon aus, dass der reale Markt sich durch das Wissen über die theoretische Ökonomik prägen lasse: „*Cultural economists dissolve the opposition between market and non-market in a different way, pointing to the practical self-realization of economic knowledge*“ (Berndt/Boeckler 2009: 536).

11

Der sozioökonomische Ansatz hingegen stellt nicht nur die passende Basis für meinen Forschungskontext dar, sondern ist auch der für mich bei weitem Ansprechendste, da er ganz im Gegensatz zur neoklassischen Ökonomik bestehende Märkte und ihren sozialen Kontext erforscht, anstatt das idealtypische Modell eines Marktes zu untersuchen (vgl. Berndt/Boeckler 2009: 537). Die sozioökonomische Sicht auf den Markt wird auch als „Märkte als Netzwerke“ umschrieben. „Globale Produktionsnetzwerke“ und andere Ansätze werden als wirtschaftsgeographische Anwendungen dieser Perspektive verstanden. Um Märkte und deren ökonomische Aktivitäten zu erklären, werden soziale Institutionen verschiedener Ebenen aufgegriffen, beispielsweise Konventionen, Werte und Routinen, um bestehende Unsicherheiten zu überwinden und Stabilität für alle beteiligten Akteure zu erlangen (vgl. Beckert 2007b), daher ist dieser Ansatz vorherrschend in der sozioökonomischen Wirtschaftsgeographie. Soziale Verbindungen zwischen Akteuren heben die Rolle von Netzwerken hervor, welche Vertrauen zwischen Käufer\_innen und Verkäufer\_innen generieren. Die bereits oben erwähnte Schule von Mark Granovetter hat den sozioökonomischen Ansatz maßgeblich aufblühen lassen.

Obwohl Wirtschaftsgeograph\_innen in den letzten Jahren die Embeddedness- und Netzwerk-Ideen konzeptionell kritisiert haben (vgl. Sunley 2008; Jones 2008), sehe ich einen Teil meiner Arbeit in diesem Bereich. Es ist wichtig an dieser Stelle zu erwähnen, dass immer mehr Stimmen behaupten, es sei nicht ohne weiteres möglich, komplexe soziale Prozesse in einfache Dichotomien – wie beispielsweise informelle und formelle Institutionen – aufzuschlüsseln (vgl. Berndt/Boeckler 2009). Dies gilt im Übrigen auch für Nähe und Distanz, weswegen nicht eine dieser beiden Dimensionen



als „gut“ oder „schlecht“ deklariert werden kann. Berndt und Boeckler fokussieren sich auf einen Bereich, den sie „territoriales Embeddedness und relationale Netzwerke“ nennen: Es handelt sich dabei um zwei populär werdende Felder, die sich stärker auf die klassische Geographie beziehen: Erstens, der *Global Production Network*-Ansatz (GPN) und zweitens, die *Relational Economic Geography* (REG). Der GPN-Ansatz geht auf globale Produktionsnetzwerke ein, in dem er sich unter anderem mit den Ideen von Porter und Gereffi zu globalen Wertschöpfungsketten auseinandersetzt. Durch eine Fokussierung auf lokale und translokale Beziehungen verfeinert der GPN-Ansatz zudem die Embeddedness-Theorie. Obwohl auch der REG-Ansatz im Kern klar mit dem Netzwerk-Paradigma verknüpft ist, bezieht dieser sich jedoch stärker auf Institutionen, die den Rahmen für ökonomische Interaktionen bilden. Die räumliche Komponente spielt im Gegensatz zum GPN-Ansatz in der REG eine sekundäre Rolle.

Beide Ansätze, sowohl GPN als auch REG, haben dazu beigetragen, dass man soziale Nähe nicht mehr strikt mit räumlicher Nähe gleichsetzt (vgl. Berndt/Boeckler 2009), was auch für meine Arbeit einen wichtigen Ausgangspunkt darstellt. Stattdessen werden neue räumliche Formationen vorgeschlagen, beispielsweise territorial skalierte oder auf relationale Nähe basierte Strukturen. Obwohl insgesamt kritisiert wird, dass noch immer kein vereinheitlichendes *Framework* vorliegt, haben beide Ansätze dazu beigetragen, dass ein „*more sophisticated understanding of spatial renegotiation of economic and social relations in the global age*“ (Berndt/Boeckler 2009: 538) erreicht wurde. Diese Entwicklung bestätigt, dass Akteure und deren Beziehungen zueinander im Mittelpunkt dieses Forschungsstranges stehen. Meine Arbeit wird sich also im sozioökonomischen Ansatz mit den Bereichen „Märkte als Netzwerke“ und „Global Production Networks“ befassen. Letzteres wird in Bezug auf die Darstellung des *Sets* – das ökonomisch-geographische Umfeld, in dem sich das Geschehen des Fallbeispiels abspielt – verwendet.

12

## 1.2 Räumliche Distanz und soziale Netzwerke in der IT-Branche

In der IT-Branche existieren Akteure verschiedenster Größen. Mein Fokus ist dabei auf das Zusammenspiel zwischen einem großen, zentralen Akteur und einem oder mehreren mittelständischen Betrieben gerichtet, die insgesamt in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen. Letztere, kleinere Unternehmen sind hier besonders interessant, da sie in der Regel begrenzte Ressourcen besitzen und sich nur bedingt autark bewegen können; vielmehr sind sie häufig in einem Abhängigkeitsverhältnis zu größeren „Playern“. Ihre Aufträge sind häufig von den Großen abhängig und sie haben nur selten weitere Standbeine, auf die sie im Zweifelsfall ausweichen können. An dieser Stelle möchte ich bereits den GPN-Ansatz aufgreifen, der *Value Chain*-Ansätze kritisch weiterentwickelt. Betrachtet man nun die Fortsetzung dieser Konzepte näher, beispielsweise die Arbeit von Gereffi, Humphrey und Sturgeon (2005), stellt man fest, dass man mit einem *Netzwerk* zur „swol-

len middle“ gelangt, in die Mitte zwischen Markt und Hierarchie, die die beiden idealtypischen Pole des Kontinuums möglicher Koordinationsformen darstellen. „*Unter dem Begriff Netzwerk lassen sich all jene Austauschbeziehungen zusammenfassen, in denen mehr als nur zwei Parteien [oder Unternehmen] enger als im marktförmigen Tausch und lockerer als in hierarchischer Transaktion miteinander verbunden sind*“ (Semlinger 1999: 67). Zwischen der losen Marktform und der starren Hierarchie werden Netzwerke in der soeben erwähnten Arbeit in drei verschiedenen Ausprägungen dargestellt: *Modular*, *Relational* und *Captive*. Nachfolgend werden diese Netzwerktypen in einem kurzen Exkurs voneinander abgegrenzt. Später in der Arbeit wird jedoch im Theorie- und Empirie-Abschnitt detaillierter auf die einzelnen Typen eingegangen.

Das modulare Netzwerk ist dadurch charakterisiert, dass Anbieter auf dem Markt ihre Komponenten nicht direkt an den (Groß-)Kunden weiterverkaufen, wie es in der losen Marktform über den reinen Preismechanismus der Fall ist, sondern sie gehen über Schlüssellieferanten, die die benötigten Teile gebündelt an den Kunden weiterveräußern. Meistens wird hierbei der Preis für jeden „Deal“ wie auch in der Marktform neu bestimmt. Ein relationales Netzwerk unterscheidet sich von modularen Netzwerken dadurch, dass Schlüssellieferanten ein engeres Abhängigkeitsverhältnis zu den Abnehmerkunden haben. In diesen Netzwerken ist es üblich, dass man festere Preis- und Konditionsabsprachen hat und die Kunden ihr Fertigungsprogramm nach den Lieferzeiten der Zulieferer abstimmen – und umgekehrt –, wofür sich natürlich eine räumliche Nähe der Akteure zueinander sehr eignet (vgl. Storper 1997a). Diese Art von Netzwerk funktioniert nicht selten über sozio-ökonomische Mechanismen wie Reputation und gemeinsame Normen und Werte. Die dritte Form ist das „gefesselte“ Netzwerk: Hier besteht ein sehr enges Abhängigkeitsverhältnis der Zulieferer im Netzwerk, was sich für sie durch hohe „Wechselkosten“ und ein kontinuierliches „Monitoring“ oder einer starken Kontrolle seitens des (Groß-)Kunden ausdrückt. Da eines dieser Netzwerksysteme auch dabei helfen könnte die Fallstudie zu rekonstruieren, werde ich untersuchen, welches Abhängigkeitsverhältnis das Unternehmen unserer Fallstudie zu den restlichen Akteuren im Netzwerk hat – insbesondere zum großen Partner.

13

In der Wirtschaftsgeographie geht man in der Analyse von wissensintensiven Unternehmen bei Lokalisierungen und Kooperationen prinzipiell davon aus, dass ökonomische Akteure räumliche Nähe gegenüber räumlicher Distanz bevorzugen, da der Prozess der Vertrauensbildung durch räumliche Nähe erheblich vereinfacht wird (Harrison 1992). Was passiert aber, wenn diese Nähe nicht vorhanden ist? In dieser Arbeit stellt sich daher die Frage, wie Beziehungen zu anderen Unternehmen „auf Distanz“ aufgebaut und gepflegt werden. Ausgehend vom empirischen Fallbeispiel eines mittelständischen Softwaredienstleisters, das seine Beziehungsnetzwerke auf Distanz pflegt, soll schließlich einerseits auf Regeln, Normen, Konventionen und Umgangsformen in sozialen Netzwerken in der Branche der IT geschlossen werden. Andererseits soll gezeigt werden, wie

räumliche Distanz bei machtungleichen Beziehungen zwischen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten bewirken kann. Konkret ist in diesem Zusammenhang eine der zentralen Annahmen dieser Arbeit, dass dies, wie im weiteren Verlauf aufgezeigt wird, mithilfe von „Postering“ geschieht: Mittelständische IT-Dienstleistungsunternehmen können also unter gewissen – vor allem räumlichen – Bedingungen eine bestimmte Reputation und ein bestimmtes Image aufbauen, die weder der Realität entsprechen noch „gerechtfertigt“ sind.

Über ein extrem aktives soziales Netzwerk und regelmäßige Messen, die auch zur Kommunikation von speziellem branchenspezifischen Wissen dienen, wird gezielt für sich geworben und ein Bild aufgebaut, das allen relevanten Akteuren aktiv kommuniziert wird. Die Fallstudie ist dabei ein deutsches Kleinunternehmen, das sich im Netzwerkgeflecht eines internationalen Players befindet. Dieses relativ kleine Unternehmen behauptet sich bereits seit Jahren erfolgreich gegenüber vier bis fünf starken deutschen mittelständischen Konkurrenten inmitten des Netzwerks, das durch das große Unternehmen definiert und aufgebaut wurde. Dabei verhält es sich mit dem betrachteten Unternehmen aus unserer Fallstudie ähnlich wie mit der Figur des „Herrn Tur-Tur“ aus dem Kinderbuchklassiker von Michael Ende, „Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer“: Je größer die räumliche Entfernung, aus der es betrachtet wird, desto größer wird das Unternehmen scheinbar; und umgekehrt, je näher man heranrückt, desto kleiner wird es. Eine größere Distanz muss in diesem Fall also kein Nachteil sein. Und im besten Falle soll niemand räumlich näher rücken, um die bestehenden Wettbewerbsvorteile nicht zu gefährden.

14

### 1.3 Reputation und Wissen als entscheidende Wettbewerbsfaktoren

Das Konzept des „Mobile brokering“ von Johannes Glückler (2007) bietet einen interessanten Einstieg in die Idee, dass durch eine bestimmte institutionalisierte, physische Plattform langfristig eine gewünschte Reputation und ein Image aufzubauen und aufrechtzuerhalten sind: Dabei treffen sich *Executives*, *Manager* (weiblich und männlich), Software-Programmierer\_innen und Techniker\_innen von Konkurrenzunternehmen (horizontale Ebene), Zulieferer und Kunden (vertikale Ebene) in „temporären Clustern“ (vgl. Maskell et al. 2004), um sich gegenseitig auf den „neuesten Stand“ zu bringen. Im Gegensatz zu „Global bridging“, „Local bridging“ und „Local brokering“ geht es bei der Idee von Mobile brokering darum, dass „weak ties“ – die in physischer Nähe sicherlich gut funktionieren könnten aber aufgrund der Distanz langfristig nicht aufrecht zu erhalten sind – an einem gemeinsamen Ort durch ein *Face-to-face* aufgefrischt werden. Im Anschluss an diese kurzen aber meist sehr intensiven Treffen können alte und neue Beziehungen durch moderne IT und Kommunikationstechnologien revitalisiert werden. Dies ist heute sicherlich leichter als noch vor 20 Jahren, da die hierfür nötigen Technologien weit fortgeschrittener sind als damals.

Für Mobile brokering eignen sich vorrangig (Fach-)Messen, Fachkongresse, Konferenzen, Partner- und Werbeveranstaltungen sowie Treffen von Verbänden und Gremien. Für die IT-Branche habe ich hierbei beobachtet, dass auf den besagten Versammlungen einander auf „hohem Niveau“ präsentiert wird, welche neuen Produkte und *Best Practices* man anzubieten hat, und vor allem „wer mit wem“ Partnerschaften geschlossen hat oder demnächst schließen wird. Dort gilt die Regel, dass derjenige, der nun mit den „Bekannten und Großen“ der Branche Allianzen schmiedet allein aufgrund dieser Tatsache „gut“ sein muss. Spence (1973) hat dieses Phänomen, das meistens in Verbindung mit der Werbebranche auftaucht, als „Signaling“ bezeichnet. Gewissermaßen wird auf solchen zyklischen Face-to-face-Treffen der Kuchen der jeweiligen Nische in der IT-Branche neu verteilt oder zumindest verkündet, wer ab sofort welchen Teil des Kuchens bekommen wird. Große Firmen, die häufig Initiator von Partnermessen sind, nutzen diese Gelegenheit und demonstrieren, welchem Partner sie künftig ihr Vertrauen schenken werden.

Das seltene aber regelmäßige Face-to-face ist hierbei von Vorteil, da alle Akteure vor Ort versuchen sich von ihrer besten Seite zu präsentieren. Es wird versucht möglichst viel mitzunehmen, also „das Bestmögliche daraus zu machen“, damit sich die Kosten und der Zeiteinsatz letztlich lohnen. Das Ziel solcher „Börsen“ ist letztlich also etwas, das man als „Postering“ – sich strategisch präsentieren – bezeichnen könnte. Worin liegt hier nun aber dessen konkreter Nutzen für die Wirtschaftsgeographie? Ich möchte, wie bereits oben schon erwähnt, zeigen, *wie* eine gewisse Distanz unter Akteuren derselben Branche unter Umständen auch vorteilhaft sein kann, wenn beispielsweise durch Mobile brokering temporäre Cluster entstehen und genutzt werden können. Natürlich ist auch interessant, ob solch eine Erkenntnis aus dem Fallbeispiel allgemeine Gültigkeit für die gesamte Branche haben kann. Die Fragestellung dieser Arbeit soll letztlich einen konkreten Beitrag zu einer Debatte leisten, in der man sich über die Frage streiten kann, ob räumliche Distanz ausschließlich als Problem, als Nachteil, als etwas zu Überbrückendes gesehen werden muss, oder ob sie in manchen Fällen sogar als etwas Förderliches gelten kann.

15

Es soll nun jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass regelmäßiges Postering ausreicht, um in der IT-Branche erfolgreich sein zu können. Es ist natürlich auch unabdingbar, fachlich kompetent zu sein, fundiertes Wissen zu haben, und vor allem auf dem neuesten Stand zu sein. Branchenspezifisches Wissen kann dabei hervorragend auf den soeben erwähnten Messen und Kongressen ausgetauscht und akkumuliert werden. Die Kombination aus beidem – fachlichem Wissen und einer guten Reputation – ist indes ausschlaggebend, um sich nachhaltig eine starke Position im Markt zu verschaffen. Doch Wissen ist nicht nur im Umfeld unseres Fallbeispiels oder der restlichen IT-Branche wichtig; viele ökonomische Akteure eignen sich heute immer mehr an, um in der *knowledge-based economy* erfolgreich zu sein. Da Wissen sich jedoch in kürzester Zeit vervielfältigt und Relevantes irrelevant wird – und umgekehrt –, muss aus der Fülle der Informationen das Wichtige

vom Unwichtigen getrennt und ständig Neues dazugelernt werden. Nicht zu vergessen ist, dass Wissen auf unternehmerischer Ebene auch als Markt- oder Netzwerkeintrittsbarriere für potenzielle Konkurrenten gilt. Aus diesen und anderen Gründen hat auch das Thema Wissen eine wichtige Rolle in der IT-Branche, und in Folge dessen auch in dieser Arbeit. Es dient hier als ein Untersuchungsfaktor oder auch als Vergleichsmaßstab, in dem es als „Einheit“ für den Transfer von wettbewerbsrelevanten und partnerrelevanten Informationen genutzt wird; als eine Art *Token*.

## 1.4 Aufbau der Untersuchung

Es ist mir gleich zu Beginn der Arbeit wichtig zu zeigen, in welchem empirischen „Environment“ geforscht und gearbeitet wurde, damit bei der Betrachtung der Theorie bereits bekannt ist, worauf die Modelle nachfolgend angewendet werden. Wäre die Reihenfolge umgekehrt, würde der theoretische Teil so lange schwer einzuordnen sein, bis man den konkreten Kontext der IT-Branche und der Nische, um den es geht, gezeigt bekäme. Wie viel muss man jedoch von der IT-Branche wissen, um dieses Fallbeispiel erfassen und verstehen zu können? Ich räume dem Set einen relativ großen Teil der Arbeit ein, da eine genauere Erörterung der Abläufe im Umfeld des Fallbeispiels ein gewisses „Minimalverständnis“ über die Branche und die Akteure in der betrachteten Nische erfordert. Nach dem konzeptionellen Teil wird dann konkret das Fallbeispiel rekonstruiert, unter die Lupe genommen und durch die theoretische Brille ausführlicher begutachtet. Die vorliegende Arbeit gliedert sich daher in neun Kapitel, die wie folgt aufgebaut sind: Dieses vorliegende Kapitel hat zum Ziel, die Einführung in das Thema dieser Arbeit zu erleichtern. Dabei wird zunächst auf einer theoretisch-abstrakten Ebene ein Überblick über das Thema gegeben. Daran anknüpfend wird auf das fokussierte Forschungsthema und die Fragestellung dieser Arbeit eingegangen. Schließlich werden die Parameter Raum, Netzwerke und Reputation als entscheidende Wettbewerbsfaktoren im IT-Sektor in eine Beziehung zueinander gesetzt.

Das nachfolgende, zweite Kapitel beschreibt zunächst das Ausmaß der weltweit immer bedeutsamer werdenden Branche der Informationstechnologie. Es folgt eine Fokussierung auf den IT-Dienstleistungsmarkt und dessen historische Entwicklung. Der Raum *Europe, Middle East and Africa* (EMEA) wird in diesem Kapitel separat von der restlichen Welt betrachtet, da er sich beispielsweise vom angloamerikanischen Markt stark unterscheidet. Ebenso verhält es sich mit der IT-Dienstleistungsbranche in Deutschland, die Besonderheiten in ihrer Funktionsweise hat und im Kapitel 2.3 detaillierter beschrieben wird. In jenem Kapitel wird auch die Markt-Stellung des Fallbeispiels erläutert. Um einen Einblick in die Schnelllebigkeit und Dynamik dieser Branche zu bekommen, wende ich mich im Kapitel 2.4 den Trends in der IT-Dienstleistungsbranche zu. Hier wird gezeigt, inwiefern neue Herausforderungen aus technologischen Innovationen, wirtschaftlichen Faktoren und sich ändernden Konsumentenwünschen entstehen können. Denn Wertschöpfungsket-

ten, Macht- und Abhängigkeitssysteme sowie globale Produktionsnetzwerke verändern sich im Laufe der Entwicklung des IT-Marktes. Exemplarisch befasse ich mich hier mit dem technologischen Thema *Cloud Computing* oder *Software as a Service* und den Auswirkungen von Finanz- und Wirtschaftskrise auf den IT-Dienstleistungssektor.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit sollen empirisch durch die Analyse, Beschreibung und Rekonstruktion sozioökonomischer Netzwerke in der IT-Branche beantwortet werden. Kapitel drei setzt sich daher mit den diesbezüglich relevanten wissenschaftlichen Debatten auseinander. Hierbei wird zunächst auf die Entwicklung von ersten soziologischen Theorien eingegangen, dann jedoch sehr klar auf das Thema *Embeddedness* fokussiert: Von dort aus beginnt dann ein Theoriestrang, der sich zunächst mit den Themen „Communities“ und „Soziale Netzwerke“ beschäftigt. In einem der folgenden Abschnitte wird dann auf das spannende Thema „Netzwerken als Praxis“ – also Networking als „Doing“ – eingegangen. Anschließend werden im vierten Kapitel Raumdimensionen auf soziale Netzwerke bezogen, was mich schließlich in die Lage bringt, für meinen eigenen Ansatz (vgl. Kapitel 7.2.5) einen Ausgangspunkt zu definieren. Im fünften Kapitel wird auf die Methodik der Studie eingegangen. Abschnitt 5.2 widmet sich dabei dem Forschungsdesign; es erläutert das methodische Vorgehen, indem es beschreibt, warum welcher Forschungsstil gewählt wurde und welche Schwierigkeiten dabei zu überwinden waren. Es werden schließlich der Untersuchungsgegenstand und die Untersuchungsbedingungen aufgezeigt. Abschnitt 5.5 und 5.6 zeigen, wie die Daten ausgewertet wurden und welche Einschränkungen bei dieser Studie zu berücksichtigen sind.

17

Kapitel sechs befasst sich mit der Netzwerkkonstellation meines Fallbeispiels, Meyer IT-Systemlösungen (anonymisiert), indem es sie detailliert rekonstruiert. Es werden zunächst IT-Dienstleistungen für das Projektmanagement beschrieben, mit dem Zweck, später das Partner-Eco-System von Konzern-X (anonymisiert) vollständig beschreiben und analysieren zu können. Dabei geht das Kapitel auf das gesamte Set der deutschen IT-Unternehmen für das Projektmanagement mit „Konzern-X PMPro“ (anonymisierter Name der Software von Konzern-X) ein. Meyer IT-Systemlösungen hat in diesem Abschnitt natürlich eine vorrangige Rolle, denn es ist das Hauptuntersuchungsobjekt dieser Arbeit. Daher werden hier mehrere Facetten dieses Unternehmens, dessen Mitarbeiter und deren Verknüpfungen zu Konzern-X und anderen Akteuren im Netzwerk aufgezeigt und Systeme erklärt, in denen sie funktionieren. Dieses Kapitel hat zudem das Ziel die Theorien aus Kapitel drei mit dem empirisch gesammelten Material zu verzahnen. Das Ergebnis ist die Rekonstruktion des Fallbeispiels. Ergänzend und anknüpfend zeige ich in Kapitel sieben auf, wie das betrachtete Unternehmen Beziehungen zu anderen Unternehmen „auf Distanz“ pflegt und welche Regeln, Normen, Konventionen und Umgangsformen in seinem sozialen Netzwerk existieren. Vor allem jedoch wird rekonstruiert, weshalb räumliche Distanz in diesem Fall einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten bewirken kann.

Kapitel acht befasst sich mit einer kritischen Reflektion, denn es geht letztlich um die Plausibilität der Annahmen, die dieser Arbeit zugrunde gelegt wurden. Dabei werden Fragen beantwortet, die im Laufe dieses Forschungsprojektes aufgetaucht sind und die zum „verstehen und akzeptieren des Gesamtbildes“ zu klären waren. Im abschließenden Kapitel neun folgen schließlich das Fazit und der Ausblick dieses Projektes. Dieser Abschnitt fasst die Kritik zur eingangs diskutierten Literatur zusammen und zeigt konkret auf, *wie* räumliche Distanz in Unternehmensnetzwerken von Vorteil für die Marktposition eines Unternehmens genutzt werden kann. Darüber hinaus wird die Frage geklärt, ob diese Vorzüge auch auf andere Unternehmen, Szenarien und Branchen übertragbar sind. Die genannten Wettbewerbsvorteile werden zudem in Bezug auf Machtaspekte diskutiert und es wird auch die Kehrseite der Medaille gezeigt, nämlich das was man „Gefahren der Nähe“ nennen könnte. Im Anschluss an dieses letzte Kapitel wird denjenigen, die auf einer Seite einen Abstract oder eine *Management Summary* wünschen, eine Zusammenfassung angeboten.

## 2 Branche der Informationstechnologie

In diesem Kapitel wird das Set des Fallbeispiels aufgezeigt. Dabei wird zunächst die Bedeutung der IT-Branche herausgestellt und anhand aktueller Zahlen dargestellt, welche monetäre Kraft dieser Sektor weltweit hat. Ich habe mich bewusst dazu entschlossen, bereits in diesem Kapitel mit Interviewmaterial zu arbeiten, weil es für den speziellen Kontext des konkreten Fallbeispiels an Literatur mangelt. Innerhalb der IT-Branche widme ich mich jenem Bereich, der mich für mein Forschungsvorhaben besonders interessiert: Das Feld der *IT-Dienstleistungen*. Um besser zu verstehen, welche Dynamik in diesem Zweig steckt, werde ich in einem der folgenden Abschnitte auf die historische Entwicklung eingehen und den bisherigen Entwicklungspfad zeigen, zum Unterschied dazu, welche Bedeutung die Trends in der heutigen Zeit haben und wie groß die Veränderungen im Vergleich zu den bisherigen Entwicklungen sind. Der deutsche IT-Dienstleistungssektor – und dort insbesondere der Bereich des softwaregestützten Projektmanagement (mit Software von Konzern-X) – steht im Fokus dieser Arbeit, denn das Unternehmen, das als Fallbeispiel dient, ist ein deutsches IT-Dienstleistungsunternehmen, das in Deutschland ansässig ist und arbeitet. Für dieses Unternehmen sind im täglichen operativen, umsatzrelevanten Geschäft andere Länder zunächst unbedeutend. Diese werden später jedoch in der Arbeit aufgegriffen, wenn es um die strategische Positionierung geht. Denn interessanterweise ist dieses Unternehmen dennoch – trotz operativer Irrelevanz – in einem Netzwerk von internationalen Akteuren eingebettet.

19

### 2.1 Aktuelle Bedeutung der IT-Branche

In diesem Kapitel möchte ich ein umfangreiches Bild über die Branche der IT geben. Gleich zu Beginn zitiere ich einen langjährigen Branchenkenner, dessen Worte sehr gut beschreiben, was diesen Sektor vor allem ausmacht – dessen Dynamik: *„Alle 5-7 Jahre verändert sich die gesamte IT-Landschaft grundlegend, dann kommen neue, bahnbrechende Produkte und Prozesse auf den Markt, die Karten werden damit immer wieder neu gemischt“* (IT-Experte 1). Statistiken und Trendforschungsberichte sagen nichts anderes über die derzeitigen Entwicklungen in der Branche der IT aus. Dass der Markt der IT eine relativ große und vor allem größer werdende Bedeutung in der Gesamtbetrachtung der Weltwirtschaft hat, ist mittlerweile fast selbstverständlich: *„Die IT-Branche ist nach meinem Dafürhalten ein Vorreiter einer neuen Phase von Globalisierung“* (ebenda). Aktuelle Zahlen beschreiben die Größe und Relevanz des Marktes jedoch besonders eindrucksvoll: Die Ausgaben für Informationstechnologie und Telekommunikation (ITK) übertrafen im Jahr 2010 weltweit 2,5 Billionen Euro und wachsen rasant. Europa macht mit 25,2 Prozent, nach den USA, den weltweit zweitgrößten Markt aus. Deutschland allein ist mit 5,1 Prozent der weltweit viertgrößte Markt nach USA, Japan und China, wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist.



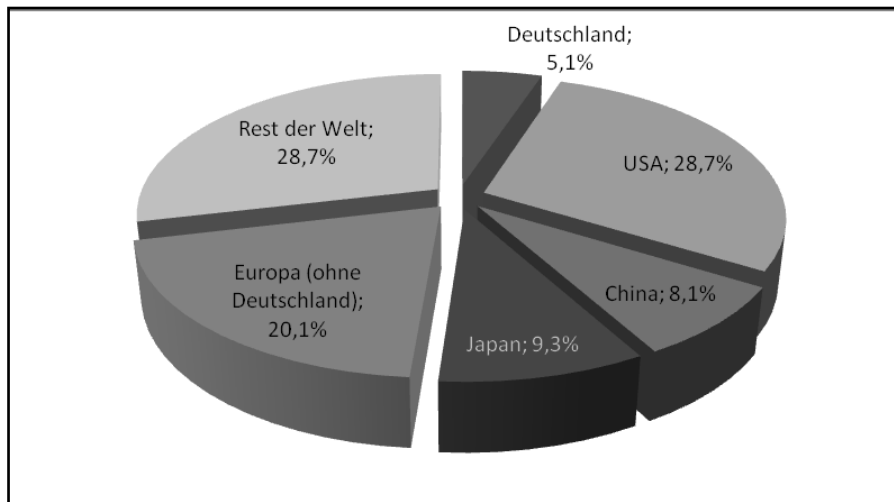


Abbildung 1: ITK-Ausgaben weltweit im Jahr 2010, in Prozent

Quelle: BITKOM (2010a)

20

ITK ist eine Segmentierung des BITKOM-Verbandes, das Sprachrohr der Informationstechnologie, Telekommunikations-, Consumer Electronics- sowie Neue-Medien-Branche in Deutschland. Diese Organisation vertritt mehr als 1.350 Unternehmen aus dem ITK-Sektor, die insgesamt etwa 90 Prozent des deutschen ITK-Markts repräsentieren. BITKOM analysiert regelmäßig die ITK-Märkte und bereitet die verfügbaren Daten der amtlichen Statistik zur ITK-Branche auf. Aus solch einer aktuelleren Aufbereitung geht hervor, dass im Jahr 2010 die Summe der Ausgaben für IT und Telekommunikation in Deutschland bei knapp 129 Mrd. Euro lag (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Vergleich ITK-Ausgaben in Deutschland, in Mrd. Euro

ITK Markt Deutschland	Marktvolumen						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Informationstechnik	59,4	60,8	66,9	68,1	63,7	65,4	68,2
Telekommunikation	68,7	68,5	67,2	66,0	63,7	63,6	63,8
<b>Summe ITK</b>	<b>128,1</b>	<b>129,4</b>	<b>134,1</b>	<b>134,1</b>	<b>127,4</b>	<b>128,9</b>	<b>132,0</b>

Quelle: BITKOM, EITO (2010b) / \*Prognose

Insgesamt nimmt die Summe der Ausgaben im Betrachtungszeitraum von 2005 bis 2008 in einem graduellen Maß von etwa eins bis zwei Mrd. Euro pro Jahr zu. Im Jahr 2009 fallen die Ausgaben aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise insgesamt um fast sieben Mrd. Euro (graue Spalte). Besonders interessant ist jedoch der Vergleich der Entwicklung der Informationstechnik- und Kommunikationstechnologie-Branchen *nach* der Krise: Während die Ausgaben für den Telekom-

munikationsbereich im Zeitraum danach nur langsam – wenn überhaupt – steigen, kehren sie im IT-Bereich sehr schnell auf ihr altes Niveau zurück. Dies ist eindrucksvoll in Abbildung 2 zu sehen. Im Jahr 2009 sind die Ausgaben in beiden Bereichen zufälligerweise gleich hoch.

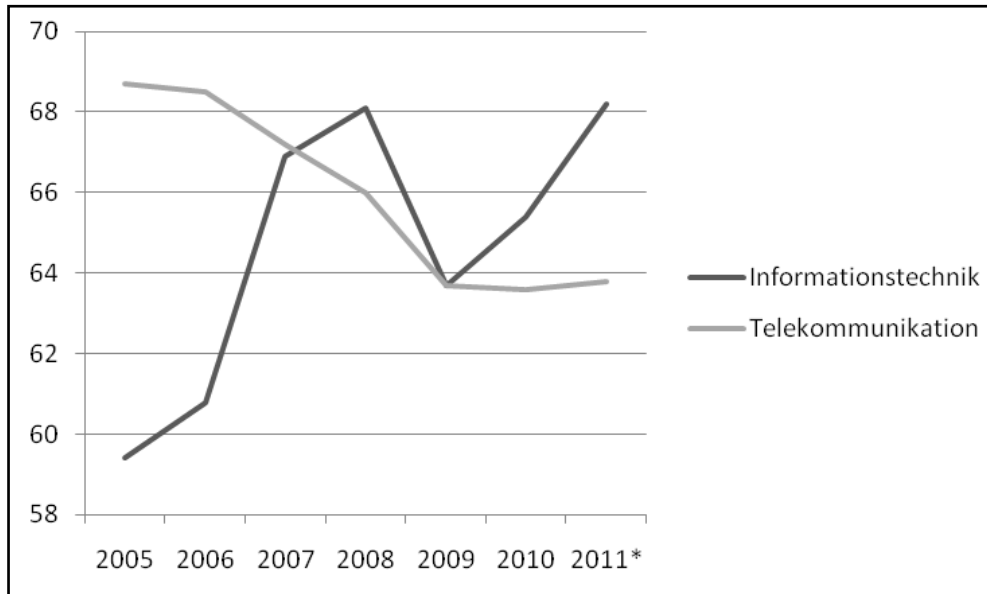


Abbildung 2: Entwicklung ITK-Ausgaben in Deutschland, in Mrd. Euro

Quelle: BITKOM, EITO (2010b) / \*Prognose

Die betrachteten Sektoren bestehen wiederum aus mehreren Unterbereichen, von denen für die vorliegende Arbeit nur der IT-Bereich interessant ist. Dieser beinhaltet nach der Segmentierung von BITKOM drei Teile: *IT-Hardware*, *Software* und *IT-Services*. Die Kategorie Hardware beinhaltet vor allem „harte Bestandteile“ einer IT-Lösung, wie beispielsweise Monitore, Maus und Tastatur, Gehäuse, Prozessoren und Festplatten, sowie Laufwerke für CDs/DVDs und ähnliches, die durch Schrauben und Clips in und am Rechner befestigt sind oder durch Kabel oder andere Verbindungen am System angeschlossen sind. Zum Bereich Software gehören Betriebssysteme wie Windows, Linux, Mac OS, Android und sämtliche Applikationen für die Speicherung, Verwaltung, Bearbeitung und Distribution von Daten jeglicher Art, wie beispielsweise Büro-Anwendungen, Spezialanwendungen, Media-Player, Browser, Netscape Navigator und Photoshop. Prinzipiell ist alles Software, was auf einer CD zum Erwerb bereit steht oder über das Internet herunterzuladen ist. Einer der weltweit größten Anbieter für *Business to Consumer*-Software (B2C), also Software für den privaten Endverbraucher, ist Konzern-X. Im kommerziellen *Business to Business*-Bereich (B2B), der für viele Unternehmen immer wichtiger wird, hat SAP in 2008 weltweit mit 32,8 Prozent den größten Marktanteil, gefolgt von Oracle mit 17,5 und Konzern-X mit 3,5 Prozent (vgl. Der Spiegel 21/2009: 73).

Das Interesse gilt jedoch vor allem dem letzten Bereich, dem der IT-Dienstleistungen. Diese Kategorie beschäftigt sich in erster Linie direkt mit den ersten beiden Kategorien: Denn bereits das Zusammenbauen, Verbinden und Konfigurieren von Hardware und die anschließende Installation von Software bis hin zum betriebsbereiten Zustand einer IT-Lösung zählt zum Bereich der IT-Dienstleistungen. Im Markt für IT-Dienstleistungen werden jedoch darüber hinaus speziellere Dienste angeboten, die besonderes, technisches Know-how erfordern: Die Konfigurierung eines einzelnen *Personal Computer* (PC) beispielsweise kann häufig bereits durch einen geübten Privatanwender vorgenommen werden. Hingegen ist beispielsweise die Anbindung neuer Hardware und Software an vorhandene Systeme, die Entwicklung individualisierter Lösungen, die Konzeption und Entwicklung von Inter- und Intranetlösungen sowie die Implementierung unternehmensweiter Projektmanagementlösungen und Ähnliches, eine Aufgabe von hoch spezialisierten IT-Dienstleistungsunternehmen mit ihren (prozess-)technisch erfahrenen Mitarbeitern. Zum Bereich IT-Dienstleistungen gehören des Weiteren auch Coachings und Trainings rund um Implementation, Konfiguration und vor allem Anwendung von IT aller Art. Zudem gehören auch Support und neuerdings *Hosting* in diesen Bereich, auf den ich später detaillierter eingehe.

22

Tabelle 2: IT-Marktzahlen in Deutschland, in Mrd. Euro

IT Markt Deutschland	Marktvolumen						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
<b>Informationstechnik</b>	<b>59,4</b>	<b>60,8</b>	<b>66,9</b>	<b>68,1</b>	<b>63,7</b>	<b>65,4</b>	<b>68,2</b>
IT-Hardware	19,6	19,1	21,3	20,1	17,8	18,7	19,4
Software	12,5	13,2	14,3	15,0	14,3	14,6	15,2
IT-Services	27,2	28,6	31,3	33,0	31,6	32,1	33,5

Quelle: BITKOM, EITO (2010b) / \*Prognose

Um zu verstehen, welche Bedeutung die Kategorie der IT-Dienstleistungen insgesamt im Vergleich zu den restlichen beiden IT-Bereichen hat, wird sich erneut der Auswertung der Branchenzahlen der BITKOM bedient. Tabelle 2 veranschaulicht dabei die gesamten IT-Ausgaben für die Jahre 2005 bis 2011 und zeigt, dass für den fokussierten IT-Dienstleistungssektor in Deutschland (graue Zeile) die Ausgaben – mit Ausnahme von Krisenjahr 2009 – Jahr für Jahr ansteigen. Während der Hardware-Bereich im Vergleich der Jahre 2005 und 2011 leicht abnimmt, und der Software-Bereich ein Wachstum von knapp drei Mrd. Euro aufzeigt, verändert sich der IT-Dienstleistungssektor am stärksten: In Deutschland ist im Vergleich der Jahre 2005 und 2011 eine Steigerung der Ausgaben von mehr als sechs Mrd. Euro zu verzeichnen. Neben der Krise als ein

Grund könnte für das Abfallen der Ausgaben für IT-Hardware im Jahr 2009 der damals in Deutschland zunehmende Hype um „Cloud-Computing“ (im Vergleich zum klassischen „Personal Computing“) eine Ursache sein. Auf Cloud Computing – auch „Software as a Service“ (SaaS) genannt – in Verbindung mit Hosting, das sich mit aktuellen Trends in der IT-Dienstleistungsbranche beschäftigt, wird in Kapitel 2.5 detaillierter eingegangen. Die zunehmende Bedeutung des IT-Dienstleistungssektors liegt indes vor allem daran, dass heute verstärkt nach Lösungen für Prozesse gesucht wird, die einen signifikant höheren Dienstleistungsanteil haben:

*„Ich denke, dass [Dienstleistungen] ein viel größerer Teil des Kuchens [sind] – wenn ich überlege, was an Umsatz generiert werden kann, ist es erheblich mehr als über Soft- und Hardware, weil die Möglichkeiten, die in Soft- und Hardware stecken, oft erst über die Dienstleistung dem Kunden richtig erschlossen werden“ (IT-Experte 2).*

*„Wenn wir mal zehn Jahre zurückblicken, hatten die Firmen in IT ein riesen Vertrauen: [...] ‚Da wurde ja gar nicht gefragt [...], ‚Willst du das haben?‘ – Da haben die dem noch einen LKW geliefert, weil IT: ‚Wow!‘ [...]. Heute sagen die Unternehmen, ‚IT ist ein Kostenfaktor‘. IT muss der Dienstleister sein, um Businessprozesse zu unterstützen, nicht um sie erst zu designen“ (Thomas Meyer 05.12.2008).*

23

## 2.2 Historische Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche

Nach der Zeit der Büromaschinen in den fünfziger Jahren, begann in den sechziger Jahren der erste betriebliche Einsatz von softwaregestützten Computern, vor allem in mittelständischen bis großen Unternehmen. Der Gebrauch im Privathaushalt begann erst mindestens ein ganzes Jahrzehnt später. Der Bedarf an ersten IT-Dienstleistungen hingegen entstand erst einige Jahre später, Mitte der sechziger, Anfang der siebziger Jahre, als Kunden auf dem US-amerikanischen Markt erstmalig IT-Unternehmen wie IBM darum baten, nicht mehr nur Hardware für sie bereitzustellen, sondern komplette Problemlösungen mit erheblichem Dienstleistungsanteil zu programmieren und zu implementieren (vgl. Burr 2003). Im Vergleich zu heute war die gesamte IT-Dienstleistungsbranche in den siebziger Jahren vor allem eines: Standardisiert in Bezug auf einzelne Hersteller, also proprietär. Als IT-Dienstleistung verstand man zu jener Zeit vor allem solche Services, durch die Hardware und Software unternehmensweit implementiert wurde, um einzelne Abteilungen durch einheitliche Standards miteinander zu verknüpfen und Unternehmensprozesse aufeinander abzustimmen. Dazu zählten für heutige Maßstäbe solch einfache Dinge wie beispielsweise die Verknüpfung von Lager und Buchhaltung. Dabei wurden meist Software-Module eines Baukastensystems je nach Bedarf und Anforderung verwendet.

*„Die Anfänge der Dienstleistung liegen [...] in der Komplexität der Programme. Das immer mehr Programmierung letztendlich getrieben wird, bei der man Interdependenz im*

*Griff haben muss. [...] Man muss zum Beispiel wissen, dass bestimmte Anwendungen mit anderen Anwendungen in irgendeine Beziehung gesetzt werden. Und daraus entwickelt sich so etwas wie eine IT-Dienstleistung“ (IT-Experte 1).*

Historisch lässt sich die Entstehung der IT-Dienstleistungsbranche als ein eigener gesonderter Bereich der IT auf eine wettbewerbsrechtliche Maßnahme der Kartellbehörde in den USA gegen IBM in den 1970er Jahren zurückführen. Diese sah vor, dass Hardware, Software und Dienstleistungen künftig getrennt zu bewerten und zu fakturieren seien: „Vor diesem Zeitpunkt hatte IBM seinen Kunden Hardware verkauft und die dazu gehörende Software und IT-Dienstleistungen unentgeltlich mitgeliefert. Da dies Konkurrenten von IBM am Einstieg in das Geschäft mit Software und Dienstleistungen hinderte [...], zwang die amerikanische Kartellbehörde IBM, diese Leistungen getrennt anzubieten“ (Burr 2003: 139f.). Wenngleich in dieser Zeit die Dienstleistungsbranche ihren Ursprung hat, war sie damals nicht im Mittelpunkt der IT-Welt, genauso wenig die Software. Im Mittelpunkt stand die Hardware, der metallene Kasten samt Tastatur und Monitor. Software und Services waren zu jener Zeit noch nicht *commodity* (vgl. Carr 2004). Hinzu kommt, dass damals aufgrund unterschiedlicher „*proprietary Standards*“ (Boes et al. 2006: 7), beispielsweise zwischen Siemens-Software und IBM-Software, und wegen der Unterscheidung zwischen PCs und Großrechner, keine Entwicklung von einheitlichen IT-Dienstleistungen möglich wurde.

24

*„Bis zum Ende des Großrechners gibt die Hardware den Takt an. [...] Seit spätestens den neunziger Jahren ist ein klassischer Umschlag da. [...] [Seitdem gibt] immer mehr die Software – in einer engen Verbindung zur Dienstleistung [...] – den Takt an. Praktisch gesehen wird die IT-Entwicklung immer mehr vom Kunden beschrieben. Und diese Schnittstelle zum Kunden ist nichts anderes als IT-Dienstleistung, -Beratung“ (IT-Experte 1).*

Eine Dienstleistung im IT-Sektor beinhaltet in der Regel drei Komponenten: Menschen, Prozesse und Werkzeuge; je nach Anforderung variieren diese Komponenten in ihrer Gewichtung. Genau wie im produzierenden Gewerbe sind auch hier Transaktionen, also technisch trennbare Fertigungsschritte und -schnittstellen, identifizierbar. Mit Oracle und SAP kamen in den achtziger Jahren Unternehmen auf den Dienstleistungsmarkt, die es sich zur Aufgabe machten, die spezifischen Bedürfnisse der Kunden stärker zu berücksichtigen, sich also mehr den individuellen Prozessen in den Unternehmen zu widmen.<sup>1</sup> Derartige Dienstleistungsangebote erforderten insbesondere eine stärkere Einbindung von Menschen: Zwar waren in dieser Zeit einerseits stark standardisierte Datenbankmanagementsysteme entwickelt worden, andererseits mussten diese aber mithilfe von Mit-

---

<sup>1</sup> Prozessorientierung beschreibt ein konsequentes Denken in Geschäftsprozessen und Geschäftsregeln, wodurch eine optimale Adressierung der Kundenwünsche erreicht werden kann.

arbeitern meist unternehmensinterner Dienstleistungsabteilungen an die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten und implementiert werden. Da *big player* wie Oracle und SAP den kontinuierlich wachsenden Markt und die immer komplexer werdenden Anforderungen von immer mehr Unternehmen nicht alleine abdecken konnten, entstanden schließlich in den frühen neunziger Jahren etliche hoch spezialisierte Unternehmen, die sich meist einer Nische widmeten, einer gesonderten Transaktion in der Erstellung einer gesamten IT-Lösung<sup>2</sup>.

In den mittleren bis späteren neunziger Jahren läuft dieser Trend fort: IT-Dienstleistungen werden immer wichtiger und die Branche wächst schnell. Durch die Verbindung von Mikroprozessor-gesteuerten PCs und Großrechnern im Client-Server-Konzept<sup>3</sup> werden schließlich herstellerunabhängige Technikstandards durchgesetzt.

IT-Experte 1: *„Die Fachabteilungen haben plötzlich PCs gekauft, wo sie früher Schreibmaschinen gekauft haben. Und in den achtziger Jahren ist denen irgendwann klar geworden, dass das nicht funktioniert. Und dann haben die nach einem Konzept gesucht, das zu integrieren.“*

Shahzeeb Akhtar: *„Okay. Da war die Dienstleistungsberatung dann ja in allem Munde, oder? Es wurden ja Leute nötig, die es verstanden haben, bestimmte Prozesse im Unternehmen so zu berücksichtigen, dass die PCs in den Büros mit den Servern vernetzt sind.“*

IT-Experte 1: *„Genau. Das ist der entscheidende..., also da ist die Geburtsstunde des ‚Client-Server-Konzepts‘.“*

Der prominenteste Beschleuniger dieser neuen Entwicklung ist Konzern-X (vgl. Boes 2004), der bis heute an diesem Konzept festhält und seine Produktpalette danach ausrichtet. Zudem begünstigt der Aufstieg der neuen Leittechnologie *Internet* die weltweite Verbreitung von allgemeinen Standards. Es entstehen offene Standards, so genannte *open source*<sup>4</sup>-Schnittstellen, die eine Weiterentwicklung durch unternehmensexterne Akteure ermöglichen. Dadurch kann der Markt für IT-

---

<sup>2</sup> Eine Lösung ist im Gegensatz zu einem einzelnen Produkt oder einer einzelnen Dienstleistung ein gesamtes Konzept samt Idee, Softwaremodulen, Prozessänderungen im Unternehmen und der Dienstleistung.

<sup>3</sup> Das Client-Server-Modell beschreibt eine Möglichkeit, Aufgaben und Dienstleistungen innerhalb eines Netzwerkes zu verteilen. Die Aufgaben werden von Programmen erledigt, die in Clients und Server unterteilt werden. Der Client kann auf Wunsch eine Aufgabe vom Server anfordern (z. B. Betriebsmittel). Der Server, der sich auf einem beliebigen anderen Rechner im Netzwerk befindet, beantwortet die Anforderung (d. h. er stellt zum Beispiel die Betriebsmittel bereit). In der Regel ist ein Client eine einzelne Anwendung auf einem PC und der Server ist eine größere, zentrale Festplatte, die die Prozesse der einzelnen Clients abstimmt und Daten speichert, auf die jeder Client zugreifen kann.

<sup>4</sup> Open Source bedeutet, dass der Quelltext einer Software öffentlich zugänglich – und gerade dadurch – weiter entwickelbar ist.

Services weiter wachsen und Individualsoftware kann zu Standardsoftware werden, wodurch weitere IT-Dienstleistungsunternehmen entstehen, die nun individuelle Anpassungen für einzelne Unternehmen vornehmen. Die einst internen Systementwicklungsabteilungen werden mit diesem Schritt endgültig ausgegliedert und es entwickeln sich in den darauf folgenden Jahren zahlreiche mittelständische Unternehmen, aus denen wiederum *Spin-offs* entstehen, da einzelne Geschäftseinheiten dieser Unternehmungen wiederum genügend Potenzial und Spezialisierung bieten, um eigenständig und unabhängig zu existieren.

*„Was wir mittlerweile in der IT-Branche haben, sind komplex ausdifferenzierte Wertschöpfungsketten, in denen letztendlich immer irgendwelche Akteure, die die Schnittstelle zum Kunden markieren, mit anderen Akteuren, die Software, die wesentlichen anderen Komponenten, produzieren, und weiteren Komponenten, die letztlich die Hardware-Seite in irgendeiner Weise abdecken, irgendwie sinnvoll interagieren. Das Wesentliche dieser ganzen Wertschöpfungskette ist, dass wir immer stärkere Spezialisierungen haben, sodass immer mehr Ausdifferenzierung und Spezialisierung erreicht werden kann“* (IT-Experte 1).

26

Heute ist die Dienstleistung vor allem selbst Gegenstand eines neuen Typs der Industrialisierung in der IT. Sie stellt meist das obere Ende der Wertschöpfungskette einer IT-Lösung dar. Nun findet auch in der IT-Dienstleistungsbranche eine zunehmende Standardisierungsbewegung statt: Durch Normen und (ISO-)Standards vorgegebene Prozesse und Arbeitsabläufe in Unternehmen müssen auch die IT-Dienstleistungen nach bestimmten Vorgaben modular zusammengestellt werden. Durch diese Entwicklung entstehen seit einiger Zeit auch zunehmend Diskussionen um *Near-* und *Offshoring*<sup>5</sup>-Bewegungen (vgl. Boes et al. 2008). Eine Standardisierung führt hier also in erster Linie dazu, dass die Bedingungen für eine Internationalisierung einer IT-Dienstleistung verbessert werden (vgl. Boes et al. 2006). Dies wird von Dienstleistern in Hochlohnländern wie USA und Deutschland jedoch nicht begrüßt, da sie dadurch selbst obsolet werden. Mittlerweile ist jedoch auch Indien *regionally upgraded*, das heißt, es werden andere (anspruchsvollere) Wertschöpfungsschritte vollzogen und ist teurer geworden (vgl. Saxenian 2005). Zudem hat sich herausgestellt, dass sich in vielen Dienstleistungen im IT-Bereich europäische Unternehmen auch ein europäisches *Face-to-customer* wünschen: Dienstleister, die „ihre Sprache sprechen“ und ihre Kultur verstehen. Das lässt sich an einem Beispiel aus der eigenen empirischen Arbeit illustrieren: Meyer IT-Systemlösungen hatte beispielsweise ein Telefonat mit der deutschen Firma „Mirage“ geführt und

---

<sup>5</sup> Near- und Offshoring beschreibt in diesem Kontext das Verlagern einer IT-Dienstleistung in das Ausland, beispielsweise nach Osteuropa oder Indien, um Kosten zu sparen. Dabei wird eine technisch trennbare Schnittstelle (der Dienstleistung) – auch Transaktion genannt – unternehmensextern ausgelagert, also „outsourcet“. Die Idee dahinter ist, dass man Kosten sparen und die unternehmensinterne Organisation überschaubar halten will. (Näheres dazu folgt im konzeptionellen Kapitel 3.)

sich mit seiner Software „License Protector“ eine Alternative zur US-amerikanischen „XHEO“ angeschaut. Denn XHEO hat aus USA trotz sichtbarer Bemühungen nur einen mangelhaften Service leisten können, was nicht zuletzt an Sprachbarrieren lag. Wie sich also herausstellte, war es doch oft besser, eine outgesourcte Transaktion bei einem geographisch nahe gelegenen Anbieter zu kaufen, wenn die Transaktion mit komplizierteren Abstimmungsprozessen verbunden ist.

Einerseits gibt es also noch immer Offshoring, andererseits rücken Unternehmen aufgrund ihrer negativen Erfahrungen von dieser Alternative auch wieder ab. Auf der CeBIT 2009 habe ich beide beschriebenen Effekte sehen können: Von insgesamt 28 Hallen waren in 12 Hallen fast ausschließlich IT-Dienstleistungsanbieter vertreten, wobei indische und andere ausländische „IT-Outsourcer“ nicht in der Anzahl vertreten waren, wie noch vor einigen Jahren. Derzeit ist der IT-Dienstleistungsmarkt hauptsächlich kleinbetrieblich strukturiert, es handelt sich um eine nahezu unüberschaubare Menge an kleinen oder kleineren, mittelständischen Unternehmen, von denen die Mehrzahl weniger als hundert Beschäftigte hat (vgl. Boes 2004). Es existieren jedoch auch einige große Player wie IBM, Accenture, Capgemini, Konzern-X und Materna, die die Zielrichtung angeben: *„Überragende Bedeutung haben die großen IT-Dienstleister. Sie bieten meist [nicht nur klassische Systemintegration und IT-Beratung, sondern] das gesamte Produkt- und Leistungsspektrum“* (Boes 2004: 6). Und dies obwohl IBM beispielsweise erst ab Mitte der Neunziger Jahre den Sprung in das *„Computer-Consulting“* geschafft hat (vgl. Jones/Bouncken 2008: 755). Mit diesen großen Unternehmen bekommen die modernisierungswilligen IT-Kunden von heute das, was sich die meisten wünschen: Lösungen und Betreuung aus einer Hand.

27

Die Produkte und Dienstleistungen der Großunternehmen sind dafür jedoch nicht selten proprietär, paradigmatisch – da sie vorhandene Systeme oft vollständig ersetzen – und meistens auch bedeutend kostenintensiver, als Lösungen aus mittelständischen Unternehmen. Letztere versuchen sich daher oft stärker auf die individuellen Bedürfnisse und vorhandenen Systeme der Kunden zu fokussieren und sich anzupassen. Kleine und mittelständische IT-Dienstleister spielen in der Regel international keine bedeutende Rolle, sondern bedienen meist denselben Unternehmensstand wie ihren, also auch kleine und mittelständische Unternehmen in ihrem jeweiligen Heimatland oder sogar in ihrer jeweiligen Region. Sie sind jedoch abhängig von den *Global Playern* der IT, die nach einem gewissen Zeitintervall immer wieder neue Standards setzen. Diesen stehen nämlich bedeutend mehr Ressourcen zur Verfügung, durch die eine globale Vermarktung neuer Systeme erst ermöglicht wird. Zudem können Großunternehmen aufgrund von Skalenvorteilen bestimmte Produkte kostengünstiger herstellen, was ihnen ihre Rolle als Marktführer langfristig sichern kann (vgl. Boes et al. 2006). So konnte auch das verspätete Hinzustoßen von IBM das Unternehmen nicht daran hindern im Jahr 2002 etwa 40 Prozent seines Umsatzes mit IT-Dienstleistungen zu erwirtschaften (vgl. Jones/Bouncken 2008: 754f.).



## 2.3 IT-Dienstleistungen in Deutschland

Deutschland gehört zu jenen Ländern, in denen die ersten IT-Dienstleistungen im internationalen Vergleich relativ früh kamen: Bereits Ende der sechziger Jahre entstehen beispielsweise Unternehmen wie Software AG, PSI und Ploenzke, die parallel zu ihrer Software für Datenbanken auch betriebswirtschaftliche Software, etwa für Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme anbieten.

*„Erst die Komplexität in der Software hat Systemanalyse notwendig gemacht, und das ist die Geburtsstunde für IT-Beratungsunternehmen; also Ploenzke zum Beispiel, ist 69 gegründet worden. Auch die SAP [...] ist quasi mit einer Individualsoftware für einen großen Druckmaschinenhersteller in der Nähe von Heidelberg groß geworden“ (IT-Experte 1).*

Darüber hinaus beginnt man auch Systemintegrations-Dienstleistungen und generelle IT-Beratung für Großrechnerumgebungen anzubieten. Parallel zu diesem Bereich entwickelt sich jedoch auch ein zweiter Zweig für IT-Dienstleistungen, der sich mit PCs beschäftigt. Der Schlüsselakteur in diesem Bereich ist Konzern-X, der durch eine sehr hohe Standardisierung in diesem Bereich seine Standardprodukte in Deutschland vergleichsweise früh in großer Menge vertreiben kann (vgl. Boes 2004). Mitte der achtziger Jahre beginnen einige Konzerne ihre eigenen Datenverarbeitungsabteilungen auszugliedern, um auch in anderen Unternehmen ihre Services anbieten zu können. Dadurch entstehen unter anderem Gedas, ein hundertprozentiges IT-Tochterunternehmen des Volkswagen Konzerns, Debis, eine ehemalige Tochterfirma von Daimler-Benz, oder auch EDS (Electronic Data Systems), ein Unternehmen, das zu Hewlett Packard (HP) gehört. Erstmals werden IT-Dienstleistungen also „outsourcebar“. Mit diesem Schritt wird schließlich ein wesentlicher Teil der IT-Servicelandschaft standardisiert und modularisiert. Die achtziger Jahre sind letzten Endes von einer Ausgliederungswelle von IT-Dienstleistungen geprägt.

In Deutschland lässt sich die Outsourcingwelle von IT-Dienstleistungen nicht nur auf rein monetäre, betriebswirtschaftliche Motive zurückführen, sondern steht of auch in Zusammenhang mit steuerlichen und haftungsmäßigen Vorteilen. Diese zahlen sich aber nicht selten wiederum in Kostenersparnissen aus. Denn mit neuen, anders benannten Tochter-Unternehmen, die sich auf IT-Dienstleistungen konzentrieren, konnte man plötzlich nicht nur Gewinne erzielen, sondern auch unternehmerische Risiken aus den Muttergesellschaften auslagern. Zudem hat man durch den Kontakt mit Anderen vor allem auch neues, wettbewerbsrelevantes Wissen dazugewonnen, wodurch für einzelne Unternehmen eine geringere Wahrscheinlichkeit für ein „Lock-in“ (vgl. Arthur 1989) entstand: Wenn man ständig im Kontakt mit neuen Unternehmen ist, entstehen nicht selten innovative Ideen, die für die weitere Entwicklung unabdingbar sind. Während zu Anfangszeiten recht viele IT-Service-Unternehmen in Deutschland zahlreiche Dienstleistungen anboten, entwickelt sich die IT-Servicelandschaft heute dahingehend, dass eher viele, hoch spezialisierte Unterbereiche mit

jeweils einer überschaubaren Zahl von Akteuren entstehen. In seinem jeweiligen Gebiet der Expertise kennt man sich also und bietet nur noch wenige Spezialitäten an, meistens die jeweiligen Kernkompetenzen. Auf diese Weise entstehen auch die deutschen IT-Dienstleister für das Projektmanagement mit Konzern-X PMPro, auf die in Kapitel sechs detailliert eingegangen wird.

Die größte Veränderung für IT-Unternehmen in Deutschland ereignete sich jedoch erst Anfang der neunziger Jahre, als der Mikroprozessor-Computer nicht mehr das Endprodukt in der IT-Wertschöpfungskette ist, sondern zu einem „Mittelstück“ wird, das lediglich einen Teil der Gesamtlösung darstellt. Ab diesem Zeitpunkt entwickelt sich die Dienstleistung zum wichtigsten Bereich, zum Leitsektor der IT, denn *„Leistungen werden nun nicht mehr vom Computer her gedacht, sondern von der beim Kunden zu erbringenden Lösung“* (Boes 2004: 8). Wichtige Unternehmen aus dieser Zeit, die diese Entwicklung aktiv vorantreiben sind IBM und HP. Anfang bis Mitte der neunziger Jahre heizt auch die zunehmende Kommerzialisierung des Internet die Bedeutung von IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland an. Denn durch dieses neue Paradigma drängen vor allem viele kleine Start-ups in den Markt: Diese *„prägen in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre die Wahrnehmung der IT-Branche. Die Durchsetzung des Internets bildet die Basis für die Verbreitung technischer Standards in bisher nicht bekanntem Umfang. Neue Dienstleistungen entstehen und bereits bekannte können schnell ausgeweitet werden“*. Was ursprünglich als ein Nebenprodukt der IT entstand, wird *„zu einem eigenständigen Geschäft und sowohl quantitativ als auch qualitativ zum dominierenden Bereich der IT-Branche“* (Boes 2004: 8).

29

Der deutsche Angebotsmarkt für IT-Dienstleistungen ist aufgrund des starken, nachfragenden KMU-Sektors (Kleine und Mittlere Unternehmen) mit 99,7 Prozent des gesamten Unternehmensbestands (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2009) auch entsprechend stark mittelständisch geprägt.<sup>6</sup> Der IT-Markt in Deutschland wird aus diesem Grund auch meist in einem Atemzug mit den Ländern Österreich und Schweiz (DACH) genannt. Diese beiden Länder haben nämlich ähnliche Unternehmensstrukturen wie die Bundesrepublik. In Europa sind sie zusammen mit Deutschland neben Großbritannien die zentralen Länder, die IT-Dienstleistungen anbieten und nachfragen. So entstehen in der DACH-Region zum Jahrtausendwechsel immer mehr hochwertige IT-Dienstleistungen, nicht zuletzt aufgrund der weiter steigenden Spezialisierungen der Nachfrageseite. Zudem besteht die Herausforderung der Dienstleister darin, dass sie in diesem höchst dynami-

---

<sup>6</sup> Die Definition von Mittelstand variiert: Das Deutsche Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn legt die maximale Anzahl der Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen bei einer Obergrenze von 499 fest. Der maximale Umsatz pro Jahr liegt unter € 50 Millionen. Die Definition der Europäischen Kommission hingegen sieht die maximale Anzahl der Mitarbeiter bei 249 und zusätzlich eine maximale Bilanzsumme bei € 43 Millionen. Die Obergrenze des Umsatzes eines mittelständischen Unternehmens sieht die Europäische Kommission genau wie das IfM bei unter € 50 Millionen (IfM Bonn 2009). Laut deren Definition zählen 99,6 Prozent der deutschen Unternehmen zu kleinen und mittelständischen Unternehmen.

schen Markt ständig dazulernen und neues Wissen akkumulieren. Mittlerweile ist es keine Seltenheit mehr, dass ein einzelner Kopf seine eigene Spezialisierung als Dienstleistung am Markt anbietet, weil der Spezialisierungsgrad in der deutschen IT-Landschaft immens zugenommen hat. Ein weiterer Grund für die Entstehung kleinerer, oft günstigerer IT-Dienstleister ist, dass die nachfragenden KMUs meist beschränkte Ressourcen haben und mehr Flexibilität erwarten.

Heutzutage müssen (auch deutsche) IT-Dienstleister aus den genannten Gründen zeitlich und räumlich äußerst flexibel sein. Außerdem erwarten die Kunden von heute auch eine permanente Erreichbarkeit und ein gewisses Niveau an technischer Flexibilität. Unter technischer Flexibilität ist zu verstehen, dass der beauftragte Dienstleister, wenn er zeitliche Ressourcenengpässe hat oder nicht genügend Wissen um eine Transaktion, und dadurch Teile des Auftrags nicht leisten kann, diese wiederum outzusourcen weiß, damit der Auftrag rechtzeitig vollständig abgewickelt werden kann. Wer dies nicht bietet, wird schnell durch den nächsten Wettbewerber verdrängt. Um die genauen Anforderungen eines Kunden zu erfassen, bedienen sich heute die IT-Service-Unternehmen in Deutschland nicht selten modernster Informations- und Kommunikationstechnologie, wodurch Daten und Informationen immer schneller und einfacher, auch über Distanzen hinweg, transferiert werden können. Die neuen technologischen Möglichkeiten, auf die ich später auch zu sprechen komme, sind also neben dem Faktor Mensch im IT-Service nicht wegzudenken. Die räumliche Nähe der involvierten Menschen spielt jedoch in den meisten Fällen der Zusammenarbeit noch immer eine starke und positive Rolle (vgl. Autant-Bernard 2000: 250). Im folgenden Abschnitt möchte ich nun einen Überblick über aktuelle Trends in der IT-Dienstleistungsbranche geben, denn der Markt verändert sich gegenwärtig so stark, dass sich die Bedingungen für IT-Dienstleister auch künftig verändern werden.

30

## 2.4 Trends in der IT-Dienstleistungsbranche

In den Betrieben von heute entwickelt sich der IT-Bereich zu einem immer wichtigeren Unternehmensteil. IT-Abteilungsleiter\_innen sollen künftig nicht mehr nur als Gruppen- oder Abteilungsleiter\_in funktionsfähige „Blechkisten“ und Software für die restlichen Unternehmensbereiche zur Verfügung stellen und für kleinere Problembehebungen stets einsatzbereit sein, sondern vielmehr den *„Aufbau der offenen flexiblen Plattform für die Koordination und Integration der Anwendungen, der IT-Lieferanten und -Dienstleister“* [bewerbstelligen] (Capgemini 2008: 5). Laut der „Studie IT-Trends 2008“<sup>7</sup> der Unternehmensberatung Capgemini befinden sich die heutigen *„IT-Leiter im Spagat zwischen Dienstleister und Business Partner“*. Dies bedeutet, sie sind einerseits ein un-

---

<sup>7</sup> Die Studie ermittelt die grundlegenden IT-Trends der kommenden Jahre, wobei erfragt wurde, welche Themen im Jahr 2008 bis zum Jahr 2011 eine entscheidende Rolle für die IT in zentraleuropäischen Unternehmen spielen.

ternehmensinterner IT-Dienstleister für die übrigen Abteilungen ihres Unternehmens, jedoch andererseits künftig auch so genannte „Business Partner“: Damit bewegen sich IT-Leiter – oder CIOs (Chief Information Officers), wie sie heute des Öfteren genannt werden – eindeutig mehr in Richtung Management und bekommen eine höhere Entscheidungskompetenz in ihren Unternehmen. Doch wodurch ist dieser Wandel angetrieben? Innerhalb der IT vollzieht sich seit kurzer Zeit eine Veränderungsbewegung. Während in den vergangenen fünf Jahren IT-Abteilungen in Unternehmen vorrangig Themen wie „Unternehmensarchitektur und Serviceorientierte Architektur“ und „Customer Relationship Management und Mobility/Wireless“ im Fokus hatten, sind es heute Bereiche wie „IT-Infrastruktur-/IT-Service-Management und Business Intelligence“ (vgl. Capgemini 2008: 6). Vor allem der aufblühende Bereich des IT-Service-Managements läutet ein neues Paradigma ein, auf das ich in diesem Abschnitt näher eingehen möchte.

Der Zusammenhang zwischen den IT-Leitern, die künftig verstärkt IT-Service-Management betreiben sollen, und den IT-Dienstleistungsunternehmen, die im Fokus dieser Arbeit stehen, ist folgendermaßen herzustellen: Das Outsourcing von einzelnen Transaktionen ist für Unternehmen schon länger gängige Praxis, insbesondere für das produzierende Gewerbe (vgl. Prahalad/Hamel 1990; Womack/Jones/Roos 1992). In vielen Branchen ist es mittlerweile Standard einzelne Abteilungen oder Aufgaben aus dem Unternehmen auszugliedern und diese von externen Firmen wieder einzukaufen. Mittlerweile ist es auch zunehmend üblich einzelne IT-Aufgaben, die bisher durch interne IT-Abteilungen geleistet wurden, außerhalb der Unternehmen zu erwerben. Das Betreiben einer Unternehmenswebseite beispielsweise ist heute oft nicht mehr eine Aufgabe, die von internen IT-Abteilungen getätigt wird. Es werden stattdessen professionelle Werbeagenturen beauftragt, die den Web-Auftritt managen. Somit können sich die internen IT-Abteilungen auf ihre wesentlichen Aufgaben und Kernkompetenzen konzentrieren und alles Andere externen Dienstleistern überlassen, die sich jeweils auf ihre Aufgaben spezialisiert haben. Die Dienstleistungen der externen Firmen, die in die auftraggebenden Unternehmen *just-in-time* einfließen sollen, brauchen ein Management von beiden Seiten. Sowohl das Leistung erbringende als auch das Leistung entgegennehmende Unternehmen müssen hier organisieren. Und im Leistung entgegennehmenden Unternehmen ist es nun das IT-Service-Management, das einen reibungslosen Ablauf und sicheren Transfer des Services in die eigenen Unternehmensprozesse sicherstellt.

Das Bereitstellen von vernetzter Hard- und Software gehört heute zwar noch durchaus zu den klassischen Aufgaben einer IT-Abteilung. Die zukünftige Notwendigkeit von IT-Service-Management zeigt jedoch, dass dies sich demnächst ändern könnte. Denn die IT-Leiter der Zukunft sollen laut „Studie IT-Trends 2008“ künftig die „Business Partner“ von IT-Dienstleistern sein und deren Arbeit betreuen und überwachen. So lässt die heutige Entwicklung in der IT-Branche zwei grobe Richtungen erahnen: Einerseits eine Fortentwicklung des heute bewährten „Personal Computing“,

andererseits die Entstehung eines neuen Paradigmas, dem „Cloud Computing“. Das Personal Computing ist eine uns bekannte Arbeitsweise, auch wenn man diesen Begriff nicht häufig verwendet. Dabei handelt es sich um das klassische Arbeitsformat, in dem ein Anwender einen Computer aus Hard- und Software „vor sich stehen“ hat und Daten auf die eigene, „lokale“ Festplatte speichert. Eine gängige Erweiterung dessen ist die Anbindung an einen Server, der ein Speichern von Daten „an einem anderen Ort“ ermöglicht. Durch eine Verbindung zu einem „Datencontainer“ können dort Dokumente und Tabellen abgelegt und abgerufen werden. Bisher sind die Software-Anwendungen für die Bearbeitung von Daten jedoch immer lokal auf den Computern der Anwender zu finden (Ausnahme sind E-Mail-Programme). Dies könnte sich nun grundlegend ändern, denn die Entwicklung zum Cloud Computing hin würde bedeuten, dass bald nur noch ein Monitor mit Browserfunktion, eine Tastatur und eine Maus gebraucht würden.

#### **2.4.1 Personal Computing oder Cloud Computing<sup>8</sup>?**

Personal Computing und Cloud Computing sind zwei völlig unterschiedliche Arbeits- und Geschäftsphilosophien. Während der Anwender von Personal Computing wie soeben beschrieben lokal mit seinem PC arbeitet und speichert, ist der Anwender von Cloud Computing in einer „Arbeitswolke“, die es ermöglicht von jedem PC mit Internetverbindung auf seinen „*persönlichen Schreibtisch*“ (Der Spiegel 37/2008: 78) zuzugreifen. Dort befinden sich dann sein Betriebssystem, alle Softwareanwendungen die er erworben hat und sämtliche persönliche Daten, abgelegt in eigenen Ordnerstrukturen, wie er es vom Personal Computing bereits gewohnt ist. Für Unternehmen würde die Umstellung auf Cloud Computing bedeuten, dass man, egal wo man sitzt, über eine Verbindung zu einem Dienstleistungsunternehmen seinen Mitarbeitern den vollständigen Desktop zur Verfügung stellen könnte. Und diese Leistung hätte das Unternehmen gekauft, als Service bei einem Provider wie beispielsweise Google, IBM oder Konzern-X. Darin enthalten wäre alles, was man bräuchte. Aktuelle Software, Daten und E-Mails wären auf dem Bildschirm so wie gewohnt verfügbar, „physisch“ aber möglicherweise tausende Kilometer weit entfernt, zum Beispiel in Saratoga, im Silicon Valley oder auch in Indien. Die Anbieter solcher Services sind bisweilen Großunternehmen, die *Clouds*<sup>9</sup> enormer Ausmaße selbst besitzen oder Rechenleistung einkaufen, um ihren Kunden Speicherplatz und Anwendungen zur Verfügung zu stellen. Wenn das Ende der isolierten Schreibtischrechner in den nächsten Jahren tatsächlich kommt, wird dies auch einen maßgeblichen

32

---

<sup>8</sup> Cloud Computing wird in der IT-Branche in erster Linie mit „Software as a Service“ (SaaS) assoziiert, also mit dem Betreiben und Bereitstellen von Software durch einen Dienstleister. Der Begriff „Software plus Service“ wird häufig benutzt, wenn es um eine Mischung von lokaler Software und „nicht-lokaler“ Dienstleistung geht. Beispiel: Online-Nutzung E-Mail-Services.

<sup>9</sup> „Cloud, so werden turnhallengroße Rechnerfarmen genannt, die sich per Internet nutzen lassen. Fehlt einer Firma das Geld für ein eigenes Rechenzentrum, mietet sie sich eben Rechenkapazität oder Speicherplatz“ (Der Spiegel 11/2009: 143).

Einfluss auf die Entwicklung in der IT-Dienstleistungsbranche haben. Welchen Einfluss Cloud Computing letztlich jedoch haben wird, ist bisweilen umstritten.

Bei meinen Besuchen auf der CeBIT ist mir nach diversen Gesprächen mit Anbietern von Schnittstellen aus Indien, von Gesamtlösungsanbietern, von Anbietern von Projektmanagement-Modulen, customized-Bausteinen, Schulungs-Programmen und Anderen ein Trend aufgefallen: Auch im Projektmanagement-Bereich deutet vieles darauf hin, dass zukünftig die meisten Unternehmen, sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrager-Seite, auf Web-basierte Anwendungen setzen werden. Die klassischen „Box-Client-Versionen“ von Projektmanagement-Software scheinen ihrem Ende nah zu sein. Nichtsdestotrotz scheint mir, wird ein großer Teil der Projektmanagement-Consulting-Sparte wohl bestehen bleiben. Denn die Anpassungsleistung von Unternehmen wie Meyer und Co., wie beispielsweise das Anbinden von bestehenden Datenbanken an die neue Projektmanagement-Software oder das spezifische Einstellen und Konfigurieren der Anwendung für bestimmte Unternehmen, ist nach wie vor sehr wichtig für das Funktionieren solcher Systeme. Hosting ist jedoch im Zuge der Web-basierten Lösungen der Zukunft sicherlich etwas, was wichtig werden wird. Denn man könnte über den Browser Projekte planen, Rückmelden und Reporten. Heute ist es noch schwierig abzuschätzen welchen Stellenwert das Thema Cloud Computing in 20 Jahren haben wird. Auch die Branchenexpertinnen und -Experten in meinem Umfeld waren sich nicht immer einig, welche Entwicklung dieses Thema zukünftig haben wird: So behauptet der Unternehmer Thomas Meyer des Öfteren, dass Cloud Computing keine große Zukunft für den Mittelstand habe, da es zu unsicher, zu instabil und riskant sei; es handele sich eher um eine Modeerscheinung. Auf der anderen Seite erinnere ich mich an lebhafte Debatten mit Jörg Steiff von Unternehmen 12 in Saratoga im Jahr 2007, in denen er behauptet, dass SaaS die Zukunft sei.

33

Wie ich bereits in vergangenen Kapiteln beschrieben habe, leben IT-Dienstleistungsunternehmen meist ausschließlich von ihren Dienstleistungen, die Unternehmen dazukaufen, wenn sie bei einem Softwareanbieter ein Box-Produkt erworben haben. Dazu zählen Installationen, Konfigurationen und Anpassungen sowie Add-Ins, die das Arbeiten mit einer gesamten Lösung vereinfachen sollen. Würden Betriebssysteme und Software-Applikationen künftig nicht mehr nur als Box-Produkte verkauft, sondern von den Herstellern selbst als Dienstleistung angeboten werden, könnte bei großen Software-Herstellern die Frage aufkommen, wozu man die Dienstleistungspartner noch zu den Kunden schicken sollte. Man könnte und würde das ja dann selbst machen. Und wenn einige Kunden selbst auch noch planen ihre eigenen IT-Abteilungen auf ein Mindestmaß zu rationalisieren und den Rest nach außen zu geben, dann hat das im schlimmsten Fall starke, negative Konsequenzen für die betrachteten Dienstleistungspartner: Bei der Frage, „*Senken Sie den Eigenleistungsanteil Ihrer IT-Abteilung aktiv?*“, antworteten 42 Prozent mit „Ja“ (vgl. Capgemini 2008: 20). Damit ist das Outsourcing von IT-Leistungen ein wichtiges Thema im Hinblick auf die Fokussierung auf

die kundeneigenen internen Prozesse geworden: „Derzeit ist die Auslagerung von Services für 39 Prozent der Teilnehmer ein wichtiges oder sehr wichtiges Thema. Knapp ein Drittel von ihnen wird die Ausgaben dafür in diesem Jahr steigern [...]. Das Ziel ist, im Rahmen der Industrialisierung die Eigenleistungstiefe zu senken“ (Capgemini 2008: 43).

Der BITKOM-Verband gibt jedes Quartal einen so genannten Branchenbarometer heraus. In der Ausgabe des vierten Quartals des Jahres 2008 lässt sich die Antwort zur folgenden Quartalsfrage finden: „Bitte nennen Sie die 3 wichtigsten technologischen Trends, die den deutschen ITK-Markt 2009 aus Sicht Ihres Unternehmens prägen werden“. „Software as a Service“ und „Virtualisierung“ sind zwei von drei Antworten für die wichtigen Trends, und beide deuten auf die „neue Arbeitsweise“ mit Cloud Computing hin (vgl. BITKOM 2008: 8). Diese Indizien kennzeichnen eindeutig, dass Unternehmen ihre Transaktionen systematisch nach außen geben und damit die Tendenz in Richtung Cloud Computing angeben. Würde die Cloud Computing-Technologie in den kommenden Jahren tatsächlich Personal Computing ersetzen, so hätte man in den meisten Unternehmen sicherlich eine große Umstellung. Wie diese aussehen könnte wird von verschiedenen Akteuren unterschiedlich bewertet. Hochrangige Manager\_innen behaupten sogar in einer Umfrage der „The Economist Intelligence Unit“, dass künftig *stand-alone* IT-Abteilungen, wie man sie heute noch kennt, möglicherweise gar nicht mehr existent wären (vgl. The Economist Intelligence Unit 2006: 2). Dies würde bedeuten, dass die klassische Abteilung „IT“ in Unternehmen ausgedient hätte und man stattdessen künftig einzelne IT-Spezialisten in verschiedenen Teams einbinden würde. Beispielsweise hätte man in solch einem Szenario einen unternehmensinternen Projektmanagement-IT-Spezialisten, der sich dann als Business Partner um die direkt online zur Verfügung gestellte Projektmanagement-Software von Konzern-X kümmert. Um solch einer Entwicklung zuvorzukommen, überlegen sich Unternehmer\_innen daher ein Szenario, in dem sie weiterhin dazwischengeschaltet bleiben können. Bei einem Telefonat erzählt mir beispielsweise mein eigener Arbeitgeber Meyer von seiner neuesten Idee: Von einem gesamten – technischen und fachlichen – Projektmanagement-Outsourcing-Modell für unsere Kunden:

Für diesen Fall müsste man demnach ein Full-Service-Dienstleister werden, der seinen Kunden anbietet, ihr Projektmanagement zu übernehmen. Ein Werbeslogan für einen solchen potenziellen Kunden könnte hier lauten: „Outsourcen Sie ihr Projektmanagement-Office und konzentrieren Sie sich auf Ihre individuellen Kernkompetenzen.“ Kritiker von Cloud Computing mokieren indes einige größere Nachteile: Zunächst, die Abhängigkeit des Kunden vom Dienstleistungsunternehmen, das im schlimmsten Fall Preise diktieren und neue Produktversionen aufzwingen könnte. Ganz abgesehen von der Tatsache, dass auch sämtliche Anwenderdaten des Kunden auf den Servern des Cloud-Computing-Anbieters abgelegt sein könnten. Damit komme ich zur Frage der Sicherheit eines solchen Systems. Während bei der konventionellen Arbeitsweise im Personal Com-

puting die Anwender selbst für die Sicherheit ihrer lokal gespeicherten Daten und für Virenschutz verantwortlich sind, muss es künftig das Leistung anbietende Unternehmen sein. Und das halten selbst innovationsfreudige Unternehmer\_innen für riskant:

IT-Experte 2: *„Die Zukunft wird sich nicht mehr unbedingt im Client, im FAT-Client, abspielen. Sondern sie wird sich im Internet abspielen, auf SaaS-Modellen. SaaS-Modelle sind etwas anders konzeptioniert wie eine Software. Ich habe irgendwo einen Server stehen, auf dem läuft meine Applikation, die eigentlich nicht unbedingt meine Applikation ist, sondern von ganz vielen benutzt wird.“*

Shahzeeb Akhtar: *„Ist das nicht gefährlich?“*

IT-Experte 2: *„SaaS? Ja, weil wenn ich eine sensible Geschichte wie ERP oder CRM über eine SaaS-Applikation habe und habe einen Vertrag mit einem Dienstleister, muss ich schauen – und das bieten eigentlich auch alle an, sonst würde es nicht gemacht werden –, dass ich die Möglichkeit habe, die Daten separat nochmal zu speichern. Trotzdem mache ich mich unheimlich anhängig von diesem Anbieter.“*

35

Hinzu kommt der Nachteil einer gewissen Standardisierung, die durch das alleinige Anbieten unvermeidbar ist. Das Preisrisiko versuchen Unternehmer wie der Ex-SAP-Vorstandschef Léo Apotheker mit solchen Ideen zu lösen, dass sie beispielsweise die Kosten für ihre Kunden von deren jeweiligen Wertschöpfungsgrad abhängig machen: *„Wir binden unsere Wartungskosten nun an die Wertschöpfung durch den Kunden. [...] Zum ersten Mal in der Geschichte dieser Industrie gibt es ein Abkommen zwischen Nutzer-Community und einem Software-Hersteller über klar differenzierte Kriterien, die erreicht werden müssen, damit Wartungspreise erhöht werden können“* (Der Spiegel 21/2009: 74). Zu den Risiken, die sich durch die räumliche Distanz der Daten ergeben, haben sich bislang noch keine bahnbrechenden Lösungen finden lassen. Cloud Computing ist in kommerzieller Ausprägung eben nur browserbasiert möglich und muss daher deutlich sicherer werden, bevor eine ausgedehnte Akzeptanz am Markt erzielt werden kann.

Laut Expertenmeinung werden Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen jedoch immer eine Rolle spielen, auch wenn Cloud Computing seinen endgültigen Durchbruch erlebt:

*„Ich glaube generell, dass in der Cloud-Entwicklung [...] im offenen Netz ein Vorrat an Funktionalitäten ist [...] [und] dass jeder Kunde sich innerhalb des Netzes aus einem Baukasten von Möglichkeiten unterschiedliche Funktionalitäten herausholt und nicht mehr an einen Hersteller gebunden ist. [...] Die Programme selbst werden in ihrer Komplexität immer weiter ausmodularisiert, in abstrakt-logische Funktionen. Und diese Funktionen wiederum müssen interaktionsfähig sein. Und in der Logik wird dann auch die Frage auf-*



*kommen: „Was nehme ich mir jetzt hier für eine Funktion?“ [...] Und ich glaube, [...] dann ist die Dienstleistung immer mehr eine, die genau diese Komplexität ‚handlebar‘ macht. Weil kein normaler Kunde kann auch nur annähernd diesen Markt irgendwie beherrschen und die Komplexität dieser Möglichkeiten überhaupt überblicken“ (IT-Experte 1).*

Paradoxerweise hat in jüngster Zeit gerade die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise dazu beigetragen, dass Cloud Computing einen Aufwind verspürt: *„Zu den wenigen Bereichen der IT-Branche, die von der gegenwärtigen Rezession profitieren könnten, gehört nach Ansicht der Marktforscher von IDC<sup>10</sup> die Dienstleistung Software as a Service [Cloud Computing]. Dementsprechend haben die Analysten jetzt ihre Prognose für das SaaS-Umsatzwachstum 2009 sogar um sechs Prozent [auf 42 Prozent] angehoben.“* Entgegen dem Gesamttrend sollen sich die Geschäftsperspektiven für SaaS-Anbieter verbessern, da es schnell und *„ohne große Investitionen implementiert werden“* könne. Bislang sind die USA das Vorreiterland wenn es um Akzeptanz und Nachfrage von Cloud Computing geht: *„Bis zum Jahresende [2009] werden [...] immer noch zwei Drittel aller SaaS-Geschäfte in den USA stattfinden, wo bis dahin auch über drei Viertel der Unternehmen mindestens eine SaaS-Anwendung nutzen werden“* (Jung/Bube 2009: 1). Aber auch Europa nimmt langsam Kurs auf. Insbesondere im Jahr 2009 haben einige Unternehmen Cloud Computing-Anwendungen in ihr Leistungsportfolio aufgenommen. Unter anderem IBM Deutschland, Siemens IT-Solutions und -Services und SAP, die dies auf der CeBIT im März 2009 in Hannover gezeigt haben. Auf dieser weltweiten Messe-Plattform der internationalen ITK-Branche war neben den Themen „Webciety“ und „green IT“ das Thema Cloud Computing nach wie vor aktuell für Aussteller\_innen und Besucher\_innen diverser IT-Bereiche (vgl. CeBIT 2009).

36

#### **2.4.2 Auswirkungen der Finanzkrise auf IT-Dienstleistungsbranche**

Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise hat Cloud Computing eher begünstigt. Gründe dafür sind beispielsweise, dass Cloud Computing eine Technologie ist, die den potenziellen Kunden als etwas verkauft wird, das schnell und *„ohne große Investitionen implementiert werden“* kann (Jung/Bube 2009: 1). Gerade in solch einer Krise hören – vor allem mittelständische – Unternehmer\_innen gerne, dass für die Einführung einer neuen Technologie keine hohen Initiativinvestitionen von Nöten sind. Dies gilt jedoch nur für den Bereich Cloud Computing oder SaaS. Denn weltweit sah es in der IT-Dienstleistungsbranche insgesamt anders aus: Die Umsätze brachen ein, Investitionsvorhaben wurden auf Monate, teilweise auf Jahre aufgeschoben. Ganze Projekte wurden partiell gestrichen, um Kosten zu sparen und laufende Ausgaben zu sichern. In Deutschland war insgesamt der Mittelstand im Vergleich zu großen Unternehmen schlechter gestellt, da er oft, wie

---

<sup>10</sup> IDC steht für „International Data Corporation“ und ist ein weltweit operierendes Beratungsunternehmen, dessen über 1000 Analysten Branchenanalysen für globale, regionale und lokale ITK-Märkte erarbeiten.

bereits oben beschrieben, nur wenige Standbeine – und damit Ausweichmöglichkeiten – hat. Wenn eine Krise in einer Branche eintritt, dann kann man sich als Kleinunternehmer oder Mittelständler meistens nur schlecht umorientieren. Wenn man sich bei den IT-Unternehmen umhört, dann findet man dort sehr unterschiedliche Reaktionen: Umfragen entsprechend sind deutsche Chefs von großen IT-Unternehmen trotz der Krise weiterhin optimistisch. *„Im Gegensatz zu ihren amerikanischen Kollegen sehen sie in der Krise auch einige Chancen für ihre Unternehmen, [...] weil die Kunden verstärkt auf die IT setzen, um Kostenreduktionen zu erreichen“* (Jung/Bube 2009a: 1).

Wie aus nachfolgendem Tagebuchauszug hervorgeht, muss die IT-Projektmanagement-Branche in dieser Diskussion jedoch gesondert betrachtet werden:

*„Schlechte Nachrichten von Thomas Meyer: Norbert Schubert wird uns doch keine Mapping-Komponente zur Verfügung stellen können, da sein Programmierer ab sofort nicht mehr für ihn arbeiten würde. Dieses weitere potenzielle Standbein ist somit gestorben. Thomas Meyer klagt darüber hinaus darüber, dass der IT-Markt aufgrund der Finanzkrise schwächeln würde, weswegen wir uns künftig wahrscheinlich anders aufstellen werden müssen“* (FTB 10.12.2008).

37

Ein neues Projektmanagement-System in einem Unternehmen wird von vielen Kunden als eine Art „Luxus-Investition“ gesehen, die das Arbeiten zwar optimiert aber sich finanziell höchstens auf längere Sicht auszahlt. Daher werden solche Neuanschaffungen meines Erachtens in dieser Zeit eher vermieden. Und dies obwohl Unternehmen wie das betrachtete Fallbeispiel bei potenziellen Kunden versuchen eine neue Projektmanagement-Lösung als eine Möglichkeit von Effizienzsteigerung zu kommunizieren. Es ist daher abzusehen, dass auch im „Partner-Eco-System“<sup>11</sup> (PES) einige Unternehmen von der Krise bleibende Schäden davontragen müssen. *„Manche trifft es härter als andere: Ein [Unternehmen wie] Unternehmen 6 hat doch immense Fixkosten im Monat. Wir dagegen sind schlanker aufgestellt und können daher flexibler auf Marktveränderungen reagieren“* (Thomas Meyer 05.12.2008). Doch auch ein Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen muss zusehen, dass es trotz der geringeren Ausgaben neue Aufträge bekommt. Auf der Hersteller-Seite im Projektmanagement-Software-Bereich scheint sich derzeit eine Konsolidierungsbewegung zu entwickeln, bei der einige Unternehmen fusionieren werden. Einige der großen Unternehmen haben bereits Lösungen kleinerer Unternehmen abgekauft oder ganze Firmen geschluckt. Ich habe bei Kundenterminen öfter auch erfahren, dass der/die klassische IT-Verkäufer\_in aufgrund der derzeitigen Entwicklung eine aussterbende Art zu sein scheint. Der/die Verkäufer\_in muss also mehr Berater\_in werden und unternehmensinterne Prozesse seines Kunden verstehen.

---

<sup>11</sup> Partner-Eco-System: Konzern-X-interne Benennung des Konzern-X Partner-Netzwerks.

## 3 Soziale Netzwerke in der IT-Branche

In diesem Kapitel möchte ich nun ausführlich auf die theoretischen Grundlagen dieser Dissertation eingehen. Dabei sollen den Leser\_innen vor allem soziale Netzwerke aus der Branche der Informationstechnologie nähergebracht werden. Ziel dieser Arbeit wird es sein, im Gebiet meines Interesses zunächst den aktuellen Forschungsstand aufzuzeigen und das Set des Fallbeispiels ausführlich zu rekonstruieren, um dann darauf mein eigenes Konzept aufbauen zu können. Dieses vorliegende Kapitel beginnt nun zuerst mit unterschiedlichen Theorien aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, auf die kurz aber gezielt eingegangen wird. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen allerdings drei Konzepte und Themen: „Embeddedness“, Communities und soziale Netzwerke, und das spannende Thema „Netzwerken“ als Praxis.

### 3.1 Von der Neoklassik zum „Social Turn“

38

Mit fortlaufender Zeit haben sich viele Modelle aus der Ökonomie verändert: Beispielsweise Theorien, die sich mit der Maximierung von Nutzen oder der Allokation von Gütern befassen: Während die Neoklassik betont, dass Allokation und Verteilung von Gütern mathematisch und faktenbasiert erklärt werden müssen, berücksichtigt die neue Wirtschaftssoziologie auch soziale Zusammenhänge, beispielsweise den sozialen Kontext einzelner Individuen, die miteinander agieren.

#### 3.1.1 Konzepte der Neoklassik

In der Neoklassik, eine Theorie aus den Wirtschaftswissenschaften, die sich in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts entwickelte und die von Adam Smith (1776) eingeläutete klassische Nationalökonomie ablöste, wird in abstrakten, logischen Modellen die Motivation ökonomischer Akteure erklärt. Dabei werden Grundannahmen getroffen, die diesen Theoriestrang und die später kommenden Ideen stark prägen. Eine wichtige Annahme ist beispielsweise die des Homo oeconomicus: Ein „*Modell eines ausschließlich ‚wirtschaftlich‘ denkenden Menschen, [...] der zu uneingeschränktem rationalen Verhalten fähig ist.*“ Hinzu kommt die Annahme, dass dieses Wirtschaftssubjekt „*lückenlose Information über sämtliche Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen*“ (Gabler Wirtschaftslexikon 1997: 1794) hat, weswegen eine vollständige Markttransparenz besteht. Des Weiteren wird in der Neoklassik angenommen, dass der Markt vollkommen ist, das heißt, dass Preise vorgegeben werden und die Wirtschaftssubjekte als Mengenanpasser agieren. Trotz ihrer immensen Bedeutung, wird diese stark mathematisch geprägte Lehre der reinen Ökonomie jedoch wegen ihrer sehr restriktiven Annahmen kritisiert. Da sie beispielsweise von *vollständiger* Information ausgeht – das heißt, jeder Akteur weiß bereits alles –, kann die Thematik der Informationsgewinnung nicht diskutiert werden. Daher wird in den meisten nachfolgenden Modellen diese Annahme durch die Annahme der *beschränkten* Information ersetzt. Eine ebenfalls be-

deutende Lehre, die diese und einige weitere Annahmen aufhebt, ist die Neue Institutionenökonomie, auf die ich nun im folgenden Abschnitt eingehe.

### 3.1.2 Neue Institutionenökonomie und „Social Turn“

Die Neue Institutionenökonomie erkennt – beispielsweise im Gegensatz zum angloamerikanischen Institutionalismus – die Leistungen der Neoklassik an und baut auf ihnen auf. Jedoch ordnet sie, anders als die Neoklassik, dem Thema „Informationsgewinnung“ eine zentrale Bedeutung zu: In der Neuen Institutionenökonomie besitzen die Wirtschaftssubjekte nämlich keine vollständige Information. Die Theorie geht auf den Aufsatz „The Nature of the Firm“ von Ronald Coase (1937) zurück. Der Begriff „Neue Institutionenökonomik“ wurde aber erst 1975 von Oliver Williamson geprägt. Vor allem in der Volkswirtschaftslehre hat diese Lehre großen Zuspruch bekommen. Wie der Name schon sagt, geht es in der Neuen Institutionenökonomie vor allem um die Auseinandersetzung mit Institutionen, wie Unternehmen, Verträgen und Gesetzen. Das Thema der Informationsgewinnung wird hier integriert, indem Transaktionskosten berücksichtigt werden. In der Transaktionskostentheorie – die ein zentrales Konstrukt der Neuen Institutionenökonomie ist – wird davon ausgegangen, dass asymmetrische Informationsstände und eine *begrenzte* Rationalität (Simon 1982; 1991) bestehen. (Das Konzept der *konstruierten* Rationalität hingegen suggeriert eine situativ-konsensuelle Rationalität und wird im empirischen Kapitel 8.1 diskutiert.) Obwohl diese Lehre realitätsnähere Annahmen trifft als die Neoklassik, handeln die Akteure nüchtern, opportunistisch und risikoneutral. Inhaltlich ist eine Transaktion eine technisch trennbare Schnittstelle der Produktion eines Gutes oder einer Dienstleistung. Die zentrale Frage der Transaktionskostentheorie ist, ob einzelne Produktionsschritte über den Markt oder unternehmensintern vollzogen werden sollten. Es stellt sich nämlich für Unternehmen unterschiedlichster Branchen die Frage, ob es wirtschaftlich vorteilhaft ist, wenn ein Teil der Produktion auf vertikaler Ebene „outgesourct“ wird.

39

Diese Entscheidung hängt meistens von den Kosten beider Alternativen ab: Findet die gesamte Wertschöpfung *im* Unternehmen statt, so entstehen häufig unternehmensinterne Transaktionskosten (Organisationskosten): „[As] a firm gets larger [...] the costs of organising additional transactions within the firm may rise“ (Coase 1937: 394). Werden einzelne Schritte ausgegliedert, entstehen Transaktionskosten am Markt. Dazu gehören in der Regel Such-, Vertrags-, Überwachungs-, Informations-, Verhandlungs-, Abwicklungs-, Absicherungs-, Kontroll- und Anpassungskosten. Berücksichtigt man diese, kommt die Frage auf, ob es sich für ein Unternehmen noch lohnt, einzelne Schritte auszugliedern. Fakt ist, dass es heutzutage für Unternehmen meistens unvermeidbar ist flexibel zu sein. Dabei hilft es oft, wenn einzelne Produktionsschritte an andere Firmen abgegeben werden. Die erhofften Folgen eines solchen Outsourcings sind sinkende Organisationskosten, weil durch die Reduktion der Arbeitsschritte innerhalb des Unternehmens die Übersichtlichkeit und Anpassungsfähigkeit zunimmt. Die Ideen von Williamson (1979) haben Coase's Modell der Trans-

aktionskosten erweitert: In seinem Ansatz erklärt er, dass die Frage nach dem *make or buy* durch drei Faktoren bestimmt werden muss: Nach der Spezifität, der Häufigkeit und der Unsicherheit einer Transaktion. Sind die Ausprägungen dieser Faktoren hoch, sollte die entsprechende Transaktion unternehmensintern abgewickelt werden. In unserem Fallbeispiel ist bei Konzern-X sehr gut zu sehen, warum man ganze Unternehmensbereiche, beispielsweise jene, die für die Beratung und Implementation von Software verantwortlich sind, nach außen gegeben hat: Offenbar ist man dazu gezwungen unternehmensinterne Organisationskosten einzusparen.

Es soll an dieser Stelle nicht zu viel Empirisches vorweg genommen werden, doch es sei gesagt, dass im konkreten Fallbeispiel von Konzern-X unklar ist, ob der gesamte Aufwand, der in den letzten zwei Jahrzehnten rasant angestiegen ist, alleine überhaupt noch zu bewerkstelligen ist. Denn selbst für ein Unternehmen dieser Größe ist es unmöglich, genügend Kapazitäten in unterschiedlichsten Regionen dauerhaft bereitzustellen. Stattdessen werden lokal ansässige Unternehmen gesucht, die ihre jeweilige Branche und/oder ein bestimmtes Thema, wie beispielsweise Projektmanagement, gut kennen. Auf diese Weise wird um ein Produkt oder Thema herum eine Ökonomie entwickelt, in der sich jeder Outsourcer auf seine eigene Tätigkeit spezialisieren kann. Ein weiterer Vorteil, der aus dem Outsourcing geschöpft wird, ist die kontinuierliche Innovation und Verbesserung der Partner auf ihren jeweiligen Spezialgebieten: Neuerungen, Erfahrungen und Best Practices werden von Konzern-X aus seinem Partner-Eco-System (PES) abgefragt und in die eigene Entwicklung und das Produktmanagement zurückgespielt. Zudem bleibt das Unternehmen auf diese Weise anpassungsfähig, wenn sich die Marktanforderungen verändern. Man muss sich nur folgende Situation vor Augen führen, um zu verstehen, welche Konsequenzen eine vollständige vertikale Integration aller Transaktionen bei Konzern-X bedeuten würde: Die Wünsche der Kunden verändern sich beispielsweise dahingehend, dass sich Projektmanagement in Richtung Hosting entwickelt. Hätte Konzern-X nun 1000 Mitarbeiter, die derzeit für Installationen eingesetzt würden, müsste man alle plötzlich umschulen. Durch das PES sind hier das Risiko von Umschulungen und die Investitionskosten bei den Partnern. Mehr dazu im Kapitel sechs.

40

Interessant ist auch die Einbeziehung des „Raums“ in diese Thematik, denn Transaktionskosten korrelieren mit Nähe und Distanz zum jeweiligen Vertragspartner: Der Transaktionskostenansatz ist in den achtziger Jahren von Scott (1983) in seiner Arbeit über die „New Industrial Spaces“ erweitert worden, in der es um Netzbildung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen geht. Es werden soziale Faktoren berücksichtigt und die räumliche Komponente rückt in den Fokus. Durch Nähe entstehen weniger Unsicherheit und Opportunismus unter den Akteuren. Die Folge ist, dass die Transaktionskosten sinken und sich ein stärkerer Drang zur vertikalen Desintegration entwickelt. Räumliche Nähe dient also zur Stärkung von Kooperationen und Netzwerkbildungen. Wenn lokale externe Effekte, wie zum Beispiel *economies of scope*, Kosteneinsparungen

durch Verbundvorteile oder synergetische Effekte hoch sind, besteht weiterhin eine Neigung zu einer Konzentration oder Kooperation. Natürlich sind solche Kooperationen auch in der IT-Branche üblich, hierfür genügt ein Blick auf das Silicon Valley. Oft sind jedoch diejenigen Unternehmen, die in kompatiblen Bereichen spezialisiert sind und daher gewinnbringend kooperieren könnten, räumlich voneinander verstreut. Die hohen Kosten diese Distanzen zu überwinden, halten daher Unternehmen auch davon ab zusammen zu arbeiten. Die Transaktionskostentheorie bietet mit diesen aufgezeigten Ansätzen zwar interessante Erklärungen für viele Handlungen, sie kann aber die Komplexität von Entscheidungen in ökonomischen Netzwerken nicht zufriedenstellend abdecken. Aus diesem Grund ist es dringend nötig, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu Rate zu ziehen und eine soziale Komponente in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Die Neoklassik und die Neue Institutionenökonomie beschreiben die Ökonomie streng rational, logisch und abstrakt. Jedoch ist menschliches Handeln in der Realwirtschaft nicht so „undersozialisiert“, wie in diesen Modellen unterstellt. Allerdings kann auch eine „übersozialisierte“ Sichtweise der Sozialwissenschaften (vgl. Parsons 1937) zu keinem realistischeren Bild führen. Die Prinzipien der „New Economic Sociology“ hingegen sehen ökonomisches Handeln als eine Form von sozialem, gesellschaftlichem Handeln. Ökonomische Institutionen sind gesellschaftliche Konstrukte. Die Folge dessen ist, dass die klassische Trennung zwischen „Ökonomie“ und „Gesellschaft“ aufgehoben wird. Mitte der achtziger Jahre wurde eine Bewegung angestoßen, die die Wirtschaftsgeographie neben weiteren Disziplinen stark prägt: Der Soziologe Mark Granovetter veröffentlicht einen Artikel, in dem ökonomisches Handeln weder unter- noch übersozialisiert gesehen wird: *“Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy”* (Granovetter 1985: 487). Der US-amerikanische Soziologe Swedberg bezeichnet den Artikel „Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness“ als wichtigste Arbeit Granovettters und betrachtet ihn als Katalysator für die Entstehung der Neuen Wirtschaftssoziologie. Zudem sei dieser Artikel höchstwahrscheinlich der am häufigsten zitierte Aufsatz in der zeitgenössischen Wirtschaftssoziologie und eröffnete für viele Leser\_innen eine ganz neue Forschungswelt. Der Hauptgrund für seine Popularität sei indes die Komplexität des Argumentes von Granovetter (vgl. Swedberg 2009: 67).

## 3.2 Der „Embeddedness“-Ansatz

Granovetter hat vor gut 25 Jahren einen Satz formuliert, der immer wieder zitiert wird und neben anderen Disziplinen auch für Wirtschaftsgeographie von immenser Bedeutung ist: „*Ökonomisches Handeln ereignet sich nicht zwischen isolierten Akteuren, sondern ist eingebettet in fortdauernde Systeme sozialer Beziehungen*“ (Bathelt/Glückler 2002: 160; nach Granovetter 1985). Um den Sprung aus den Sozialwissenschaften zur Wirtschaftsgeographie zu machen, ziehe ich die Arbeit von Glückler (2001) – „Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie“ – heran. Glückler greift dabei auf das Embeddedness von Unternehmen in Zweier-Beziehungen, „relationale Embeddedness“, und das Embeddedness in Beziehungsnetzwerken, „strukturelle Embeddedness“, zurück. Das Wort „Embeddedness“ bedeutet „Einbettung“ in soziale Beziehungen und verbindet ökonomisches und soziales Handeln miteinander. *“Embeddedness provides the basis for understanding how social mechanisms, such as restricted access, macro-cultures, collective sanctions and reputations, coordinate and safeguard exchanges in networks”* (Montanari/Cianfagna 2005: 2). Ich wende den Embeddedness-Ansatz im weiteren Verlauf zur Rekonstruktion des Netzwerkes im Fallbeispiel und das Verstehen der Handlungen einzelner Akteure im Konzern-X-PES an, weil dieser diverse Zusammenhänge gut erklärt; trotz der Kritik, die gelegentlich geäußert wird (vgl. Jones 2008). Swedberg weist beispielsweise darauf hin (2009: 69), dass *„manche Kritiker darauf hingewiesen haben, dass Granovetter manche Aspekte in seiner Analyse nicht beachtet hat, so etwa Kultur, Politik und die Verbindung zur Makro-Ebene.“* Diese Aspekte spielen für die vorliegende Arbeit jedoch eine untergeordnete Rolle.

42

### 3.2.1 Vertrauen und Reputation als Soziales Kapital

#### 3.2.1.1 Vertrauen und relationale Embeddedness

Wenn *zwei* Akteure miteinander Handel treiben, steigt mit der Zeit zunehmend das gegenseitige *Vertrauen*. Dadurch entsteht eine höhere Erwartungssicherheit und der Umfang des Handels nimmt *step-by-step* zu. In diesem Zusammenhang möchte ich ein sozialpsychologisches Experiment erläutern, das von Peter Kollock (1998) durchgeführt wurde: Es wurden dabei eine Reihe freiwilliger Versuchspersonen als Käufer\_in und Verkäufer\_in eingeteilt, die miteinander handeln oder interagieren sollten. Es konnte dabei beobachtet werden, dass das *Commitment* zwischen diesen Akteuren, das heißt, die Bereitschaft mit ein und derselben Person immer wieder zu kooperieren, mit zunehmender Unsicherheit anstieg. Das Commitment war dabei die Neigung zwischen den Käufern und Verkäufern, mit ihren jeweiligen „Stamm“-(Ver)Käufern zu handeln, auch wenn sie bei anderen Marktteilnehmer\_innen einen größeren ökonomischen Vorteil für sich erzielen konnten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Vertrauen umso wichtiger wird, je größer die Unsicherheit im System ist. Die Wirkung aus der relationalen Embeddedness kann auch als *„economies of time“* (Uzzi 1997: 35) bezeichnet werden, weil zwischen den Akteuren implizitere Informatio-

nen ausgetauscht und letztendlich schnellere kooperative Lernprozesse und Problemlösungen generiert werden. Darüber hinaus entfällt zwischen diesen „*close ties*“ oder „*embedded ties*“ die Notwendigkeit für zeitraubende Regelarrangements, die ansonsten zwischen Geschäftsleuten am Markt – „*arm's-length ties*“ – üblich sind (Uzzi 1997: 41f.). Auch im Fallbeispiel sind Geschäftsbeziehungen von Vertrauen zwischen Individuen geprägt, sowohl in bereits bestehenden als auch in sich anbahnenden Beziehungen. Darauf komme ich im empirischen Teil zu sprechen.

### 3.2.1.2 Reputation und strukturelle Embeddedness

In der strukturellen Embeddedness sind *mehrere* Akteure „in Strukturen sozialer Beziehungen eingebettet“ (Bathelt/Glückler 2002: 161). In diesem Netzwerk vertrauter Beziehungen werden – ebenso wie in der relationalen Embeddedness – Unsicherheiten reduziert, wobei der Mechanismus ein anderer ist: Hier werden nämlich Empfehlungen aus dem eigenen „embedded-Netzwerk“ eingeholt, um sicher zu gehen, dass der Akteur, mit dem man Handel treiben möchte, vertrauenswürdig ist, also eine gute *Reputation* hat. Bei wissensintensiven Dienstleistungen, wie bei klassischen Unternehmensberatungen oder auch im betrachteten Fallbeispiel aus der Softwarebranche, spielt eine solche Reputation eine extrem wichtige Rolle. Insbesondere die netzwerkvermittelte Reputation des Akteurs wird als verlässlicher wahrgenommen als seine allgemeine Markt Reputation, das heißt die Reputation, die außerhalb des Netzwerkes – im freien, unverbundenen Markt – besteht. Zudem kann in der strukturellen Embeddedness davon ausgegangen werden, dass ein Marktteilnehmer die positiven Erfahrungen und gemeinsamen Werte, die er mit einem Mitglied teilt, als Vertrauensvorschuss wiederum an andere weiter-„transportieren“ kann. Die Vorteile aus der strukturellen Embeddedness betreffen zunächst diejenigen Akteure, die als „Garant“ oder *go-betweens* zwei einander fremde Teilnehmer\_innen in Verbindung bringen. Dabei entsteht für die beiden einander zunächst unbekannten Teilnehmer\_innen die Möglichkeit des raschen, intensiven Tausches. Durch die „Vermittlung“ und den Vertrauensvorschuss wird Zeit gespart und auf längerfristige Sicht können beide Akteure ihre Ressourcen verknüpfen, was insbesondere für Innovationsprozesse gilt. Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass die Reputation das zentrale Merkmal von Netzwerkbeziehungen ist (vgl. Glückler 2001: 217).

43

### 3.2.2 Formen, Struktur und Folgen des Embeddedness

In der Embeddedness-Theorie kann folgende Regel als grundlegend erachtet werden: Ökonomisches Handeln ist in soziale Zusammenhänge eingebettet, daher sind vertrauensvolle Beziehungen vorteilhaft. Es stellt sich nun die Frage, ob Netzwerke etwa ökonomisch vorteilhafter sind als Märkte und Unternehmen. Das Netzwerk kann im Gegensatz zu den extremen Idealtypen, Markt und Hierarchie, als eine realistischere Zwischenform agieren (vgl. Gereffi 2005). Es operiert als Koordinationsmechanismus zwischen den beteiligten Parteien und ermöglicht einen freiwilligen multilateralen Austausch, in dem unterschiedliche Machtbeziehungen herrschen können. Die Be-



ziehungen der Parteien gründen auf Vertrauen und Reziprozität. Es existiert jedoch ein Dilemma in der Strukturierung von Netzwerken, es bestehen nämlich zwei Möglichkeiten für die Form: Ein Netzwerk kann eher geschlossen oder eher offen sein. Das Problem in diesem Zusammenhang ist, dass beide Strukturen des Netzwerkes einander ausschließende Vorteile mit sich bringen, weswegen Unklarheit darüber existiert, welche Form der Strukturierung letztlich effizienter ist. Nachfolgend werden beide Strukturen detaillierter beschrieben.

#### 3.2.2.1 Geschlossene Netzwerk-Struktur

Eine geschlossene Struktur liegt dann vor, wenn jeder Akteur im Netzwerk mit jedem verbunden ist. Das bringt zunächst eine Reihe von Vorteilen mit sich: Es entstehen Vertrauen und Solidarität zwischen den Mitgliedern. Mit der Zeit entwickeln sich auch gemeinsame Werte und Normen. Diese sind jedoch teilweise auch als Einschränkung zu sehen. Denn durch Normen entstehen zwangsläufig auch Kontroll- und Sanktionsmechanismen, die das „korrekte Verhalten“ der Netzwerkmitglieder überwachen und das Handeln bei Nichteinhaltung dieser Gesetzmäßigkeiten gegebenenfalls bestrafen. Diese „Einschränkung“ lässt sich einerseits als Vorteil betrachten: Wenn das negative Verhalten eines Netzwerkmitglieds einen unvorteilhaften Einfluss auf die Entwicklung des gesamten Netzwerks hat, können Sanktionen eindämmend wirken. Doch gleichzeitig existieren in einer geschlossenen Netzwerk-Struktur auch eindeutige Nachteile: Hier ist zunächst auf das „Lock-in“-Problem einzugehen, das entsteht, wenn die Netzwerkmitglieder keinen oder nur einen geringen Kontakt zu Akteuren haben, die sich nicht im Netzwerk befinden. Dies impliziert, dass aufgrund der Struktur keine neuen, innovativen Ideen von außerhalb in das Netzwerk gelangen können und somit der Innovations- und Entwicklungsprozess maßgeblich beeinträchtigt werden kann. In diesem Fall spricht Uzzi (1997: 59f.) von einem starren Netzwerk, welches „*overembedded*“ ist. Darüber hinaus entstehen aber auch negative externe Effekte für „Nicht-Mitglieder“, weil sie sich ausgeschlossen fühlen (vgl. Portes 1998) oder an überlebensnotwendige Informationen nicht herankommen (vgl. Stinchcombe 1965). Schließlich ist es möglich, dass Mitglieder benachteiligt werden, wenn andere Teilnehmer\_innen des Netzwerkes durch „*free-riding*“ Vorteile für sich aus der Mitgliedschaft ziehen, umgekehrt jedoch dem Netzwerk keinen zusätzlichen Nutzen verschaffen (vgl. Glückler 2001: 219).

#### 3.2.2.2 Offene Netzwerk-Struktur

Eine offene Struktur liegt dann vor, wenn nicht jeder Akteur im Netzwerk mit jedem anderen verbunden ist. Daraus entstehen Vorteile für die verbindenden „Egos“, die eine Beziehung zwischen „nicht-verbundenen“ Akteuren herstellen und dadurch soziales Kapital für sich selbst generieren. Zudem haben diese Vermittler Informations- und Kontrollvorteile, da sie in der „Brokerage“-Situation, also zum Zeitpunkt der Vermittlung, für eine gewisse Zeit beide Parteien dominieren

(Glückler 2001: 219; vgl. auch Burt 1995). Insgesamt entstehen die Vorteile der offenen Netzwerk-Struktur aus viel versprechenden „weak-ties“ mit der Aussicht auf eine Verbesserung der Ressourcen für beide (vgl. Granovetter 1973; 1983). Jedoch existieren auch in dieser Struktur erhebliche Nachteile. So haben die Mitglieder eines offenen Netzwerkes kaum gemeinsam geteilte Normen und Werte. Es gibt kein Identifikationsgefühl, das – nicht zuletzt für die Dynamik in einem Netzwerk – durchaus vorteilhaft sein kann. Außerdem begünstigt „Brokerage“ in den meisten Fällen nur den verbindenden „Ego“ und führt eher zu einer einseitigen Ausnutzung als zur Kooperation, was dem Gesamtziel des Netzwerks schadet.

Zusammenfassend kann man sagen, dass Glückler in seinem Werk das Wirtschaften nicht mehr nur unter ökonomischen Gesichtspunkten sieht, sondern auch in einem sozialen Kontext. Er sieht das wirtschaftliche Handeln als eingebettet in relationalen Zusammenhängen, in denen die Qualität von Beziehungen zwischen zwei Personen zentral ist. Sind mehrere Akteure in einem Vertrauensverhältnis, spricht er mit Granovetter von strukturellen Beziehungsnetzwerken. In beiden Fällen jedoch kann man von sozialem Kapital sprechen, da jeweils Vertrauen und Reputation generiert werden. Jenes Kapital wird aktiv in den Communities genutzt, in denen sich bewegt wird, nicht zuletzt, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Im Kapitel sechs werde ich genau diese Mechanismen im Detail rekonstruieren und zeigen, wie dies im Konzern-X-PES gelebt und genutzt wird. Doch um diese Zusammenhänge zu verstehen, bedarf es weiterer konzeptioneller Reflektion. Daher möchte ich im nachfolgenden Abschnitt zunächst detaillierter auf Communities und Netzwerke und „Netzwerken als Praxis“ eingehen. Im darauffolgenden Kapitel werde ich mich dann Themen zuwenden, die „Räumlichkeit von Netzwerken“ diskutieren.

45

### 3.3 Communities und soziale Netzwerke

Viele Wissenschaftler, darunter auch Ash Amin und Patrick Cohendet, sehen Communities als den zentralen „Ort“ bei der Generierung von Wissen. Ein Platz, an dem sich Wissen unterschiedlicher Herkunft gegenseitig beeinflusst und neue Erkenntnisse „schafft“. *„It's the organization's communities, at all levels, who are in contact with the environment and involved in interpretative sense making, congruence finding and adapting. It is from any site of such interactions that new insights can be co-produced”* (Brown/Duguid 1991: 53). Zudem werden Communities als soziale Lernumgebung gesehen: *“Communities in their specific social settings characterized by conventions of meaning and communication and the cultures of action and interpretation that are the product of social organization and interaction act as learning environments in their own right”* (Amin/Cohendet 2004: 66). Doch nicht nur die Generierung von Wissen und Lernumgebungen, sondern auch die Schaffung gemeinsamer Werte und Normen ist bei einer Community zentral. Vor allem im Business-Umfeld muss der Gedanke an die eigene, individuelle Zielerreichung dem ge-

meinsamen „Community-Gedanken“ grundsätzlich nicht entgegenstehen. Im Gegenteil, Communities haben in der pragmatischen Business-Welt sogar meist eine konkretere ökonomische Bedeutung, auch wenn das erst im zweiten Schritt erkennbar ist: Die Erreichung individueller, sich aber nicht ausschließender Ziele. Putnam (1993: 170) definiert beispielsweise „*mutually rewarding cooperation*“ als Sozialkapital: Ich sehe Tag für Tag in meinem Business-Umfeld, wie dieses soziale Kapital – in Form von gemeinsamen Zielen – in Communities erschaffen wird.

Doch wie sind Communities eigentlich definiert? Das englische Wort *Community* wird in das Deutsche als „Gemeinschaft“ übersetzt. Die Soziologie beschreibt die Gemeinschaft als eine Form des Zusammenlebens, die als besonders eng und vertraut gilt, sich auf unterschiedliche Lebensbereiche (Rollen) beziehend, z.B. Familie, Nachbarschaft, kleine Gemeinde und Freundesgruppe. In der heutigen Wissensökonomie ist in der Welt der Unternehmen eine Renaissance des „Gemeinschaftsbegriffes“ zu beobachten, nachdem über weite Strecken der Industrialisierung und Modernisierung der gegenteilige Prozess beschrieben wurde: Gemeinschaften lösten sich auf und die Menschen wurden in anonyme Gesellschaften integriert. Auf Unternehmensebene traten neben die großen, anonymen Industrieunternehmen kleine, familiäre Strukturen auf (Fordismus-Postfordismus-Debatte). So beschreibt Liedtka das heutige Unternehmen als ein Gemisch unterschiedlicher Communities, in denen durch Informations- und Wissensflüsse unter den Mitarbeitern unterschiedlichste Prozesse stattfinden: „*Firms can be seen as constellations of diverse communities of learning – sites where knowledges are formed, practiced and altered*“ (Liedtka 1999: 5). Tatsächlich werden Communities in der wirtschaftsgeographischen und wirtschaftssoziologischen Literatur vor allem in Zusammenhang mit Lernen diskutiert; doch das Lernen in Communities ist nur eine von vielen Komponenten, die ihre Existenz rechtfertigt.

46

Ich möchte hier vor allem auf die gemeinsamen Erfahrungen, den Zusammenhalt und die Identifikationsmechanismen von Communities eingehen. Interessant ist vor allem auch die Frage, wie unternehmerische Communities entstehen. Eine mögliche Erklärung für die Entstehung unternehmerischer Communities ist, dass es in Organisationen häufig einer klassischen Arbeitsteilung bedarf, daher werden in den meisten Firmen in der Regel (Fach-)Abteilungen oder funktionale *Divisions* gebildet. Gleichzeitig entstehen quer dazu Communities in projektbasierten Gruppen und aus geregelten Treffen unter Arbeitskolleg\_innen außerhalb ihres Unternehmens: Es handelt sich also um das regelmäßige, lockere Zusammentreffen von Menschen, die von ähnlichen Zielen, Motiven und Haltungen geprägt sind. Die gemeinsamen Erfahrungen in einer Community lassen ein Identifikationsgefühl entstehen: Die Mitglieder können einen Teil ihres Motivkatalogs durch die Regeln, die Haltung und die Bedeutung ihrer Community rechtfertigen: Das heißt, dass durch die Bestätigung, die sie durch die restlichen Akteure in der Community bekommen, sich die Akteure oft erst in ihrer eigenen Haltung verstanden und bestärkt fühlen. Auf diese Weise lässt sich auch das Zuge-

hörigkeitsgefühl der Mitglieder des Konzern-X-PES im Projektmanagement-Business erklären, auf das im Laufe dieser Arbeit noch detaillierter eingegangen wird.

Netzwerke erlangen seit über 20 Jahren große Bedeutung in der Wirtschaftsgeographie, da eine Vielzahl verschiedenster Netzwerkformen die *swollen middle* (vgl. Hennart 1993) zwischen den Extremen Markt und Hierarchie zunehmend ausdehnen (vgl. Siebert 1991; Grabher 2006). Neben Hennart und Grabher versteht auch Powell (1991) Unternehmensnetzwerke als „*Mischungen von Markt- und Hierarchieformen, die auf unterschiedliche Weise organisatorisch zusammengebunden sind*“ (Bathelt/Glückler 2002: 164). Vor allem seit Granovetter's Embeddedness-Theorie und dem *social turn* (vgl. Peck 2005; Grabher 2006) ist in der Wirtschaftsgeographie die Bedeutung von sozialen Netzwerken manifestiert. So schreiben Grabher und Ibert in ihrer gemeinsamen Arbeit über Netzwerke: „*Without a trace of doubt, networks are 'good'. They reduce transaction costs, afford social capital, convey tacit knowledge, underpin interactive learning..., and are fair, on top of it all*“ (Grabher/Ibert 2006: 267). Grabher und Ibert berücksichtigen auch kritische Stimmen, beispielsweise die von DeFilippis (2001) und Leitner et al. (2002). Leitner et al. sehen diese Geflechte jedoch auch als „*innovative, adaptive, resilient, open, and regenerative economic forms*“ an. Netzwerke seien zudem „*connected with a sense of fairness or economic democracy*“ (Leitner et al. 2002: 278f.). Diejenigen, die es jedoch besser verstehen, die sozialen Mechanismen eines Netzwerkes für sich gewinnbringend einzusetzen, können später größere Vorteile aus diesen schöpfen als andere. Seit Granovetter hat sich jedenfalls die Untersuchung von persönlichen Beziehungen in ökonomischen Netzwerken als ein beliebtes und spannendes Feld für die Forschung in der Wirtschaftsgeographie erwiesen (vgl. Grabher/Powell 2004).

47

Netzwerke können sowohl aus inter-organisationalen Verbindungen bestehen, in denen Beziehungen zwischen Unternehmen, Organisationen und sonstigen Institutionen beschrieben werden, als auch aus Verknüpfungen zwischen individuellen Akteuren (vgl. Grabher/Ibert 2006: 252), die beispielsweise ihre jeweiligen Firmen oder einzelne Abteilungen repräsentieren. Für die vorliegende Arbeit halte ich beide Netzwerk-Formen für relevant, wobei Brass et al. (2004) in ihrer Arbeit neben den interorganisationalen und personenbezogenen Netzwerken auch eine Zwischenform untersucht haben, die ebenfalls eine Rolle spielt: „*interunit networks*“. In diesen Netzwerken können ganze Gruppen als einzelne Akteure agieren und es existieren formelle und informelle Beziehungen zwischen den Partnern: „*Formal relationships include ties mediated by work flow, resource exchange, and personnel transfer; informal relationships include those whereby members of different units seek personal advice from or make friends with each other*“ (vgl. Krackhardt/Hanson 1993; Kilduff et al. 2006). [...] *These units represent part of the context in which interpersonal relationships are embedded*“ (Brass et al. 2004: 800). Knoke (2001) hebt zudem die immense Bedeutung von individuellen Akteuren in der Interaktion zwischen Units hervor: „*Ties between*

*organizational units are often created by powerful individuals, such as the units' leaders*" (Brass et al. 2004: 801). Auch auf solche starke Individuen wird im Verlauf der Arbeit noch eingegangen.

### 3.3.1 Soziales Kapital in Netzwerken

Im empirisch untersuchten Netzwerk ist der Protagonist Thomas Meyer ein Akteur, der es immer wieder versteht, seine persönlichen Netzwerke so zu nutzen, dass ihm und seinem Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern entstehen. Er generiert durch seine verbindende Rolle – die beispielsweise zwei Konzern-X-Mitarbeiter oder einen potenziellen Kunden und Konzern-X miteinander verbindet – für kurze Zeit Informations- und Kontrollvorteile, also soziales Kapital. Ausführlicheres zur genauen Vorgehensweise folgt später im empirischen Kapitel sieben. So, wie es im Abschnitt über offene Netzwerk-Strukturen bereits beschrieben wurde, entstehen für ihn in diesen „Brokerage“-Situationen Vorteile als verbindender „Ego“ (vgl. Glückler 2001: 219). Der Verknüpfende kann durch diese Kontakt-Vermittlung als „*tertius gaudens*“ (Gulati 1998: 297) auf beiden Seiten soziales Kapital generieren. Dieser Mechanismus wurde von Burt (1995) auch als *structural hole*-Theorie bezeichnet: Die Idee dabei ist, dass strukturelle „Löcher“ in einem Netzwerk geschlossen werden. Dadurch entstehen Vorteile für die (zwei) zuvor nicht verbundenen Akteure. Derjenige Akteur, der nun im Vorfeld durch sein Verhalten in Aussicht stellt, zwei unverbundene Netzwerk-Mitglieder miteinander zu verknüpfen, hat für sich (zunächst mindestens bei diesen beiden Akteuren) soziales Kapital generiert, und damit zeitweilig eine gewisse Macht im Netzwerk. Wird dies des Häufigeren praktiziert, so entwickelt sich für den Ego eine entsprechende Reputation – etwa eines guten *Networkers* – im gesamten Netzwerk.

48

In Netzwerken basieren Beziehungen zwischen den Akteuren auf Vertrauen und Reziprozität. Soziales Kapital ist daher eines der wesentlichen Elemente in Netzwerken. Es ist einer der wesentlichen Interessenspunkte für Mitglieder eines Netzwerkes, da es Interdependenzen schafft und immer erst durch das Zusammenwirken Einzelner entsteht: „*Das Konzept des sozialen Kapitals thematisiert eine Ressource, die sich im Unterschied zu Sach- und Humankapital nicht in der Verfügungsgewalt eines einzelnen Akteurs oder einer einzelnen Organisation befindet, sondern in der Beziehung zwischen Akteuren besteht und somit nur in Abhängigkeit von Partnern mobilisiert werden kann*“ (Bathelt/Glückler 2002: 168). Der erste Schritt zu einer Erforschung von sozialem Kapital ist auf Pierre Bourdieu zurückzuführen. Er hat das Konzept des sozialen Kapitals verstanden als „*the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition*“ (Bourdieu 1985: 248). Das Konzept wurde 1998 von Alejandro Portes wieder aufgegriffen und in Bezug auf eine positive Korrelation mit Einfluss und Macht untersucht: Social capital „*places [the] [...] positive consequences in the framework of a broader discussion of capital and calls attention*

*to how such nonmonetary forms can be important sources of power and influence, like the size of one's stock holdings or bank account"* (Portes 1998: 2).

### 3.3.2 Typologien sozialer Netzwerke

Es existieren zweifellos viele Netzwerktypologien von sozialen Netzwerken (vgl. Sydow et al. 2003: 54ff.). Um sie greifbarer zu machen, bieten Bathelt und Glückler (2002) vier Kriterien an, die unterschiedliche Netzwerkarten voneinander unterscheiden: 1. Reziprozität: Die in einem Netzwerk von allen beteiligten Akteuren gegenseitige positive Erwartungshaltung gegenüber dem anderen. Ein Akteur vertraut darauf, dass der andere Akteur im Netzwerk – mit dem er zusammenarbeitet – nicht *„langfristig zu seinen Lasten profitiert“*. 2. Interdependenz: Durch wiederholtes oder dauerhaftes erfolgreiches Arbeiten entstehen unter den Akteuren in einem Netzwerk *„Reputation, Loyalität und Vertrauen“*. Durch den regelmäßigen Austausch von Wissen und Praktiken kann hier nicht nur *„blindes Verstehen“*, sondern auch eine wechselseitige Abhängigkeit entstehen. In der Literatur wird indes seit längerem kritisiert, dass bei manchen Autoren Vertrauen und Reziprozität überbewertet werden. Gereffi et al. (2005) unterscheiden in ihrer Arbeit deshalb auch verschiedene Governance Typen, die unterschiedliche Machtkonstellationen widerspiegeln. 3. Macht: In Netzwerken herrschen meistens Machtasymmetrien vor. Diese Ungleichgewichte bedingen unterschiedliche Abhängigkeitsverhältnisse unter den Akteuren, die für größere Unternehmen durchaus vorteilhaft sein können (vgl. Lowey 1997: *„Especially for small firms cooperation is linked to strong economic [...] dependencies“*). In der erwähnten Arbeit von Gereffi et al. (2005), *„The Governance of Global Value Chains“*, werden, wie bereits zuvor beschrieben, beispielsweise verschiedene Netzwerktypen und Modelle von Abhängigkeitsverhältnissen zwischen Akteuren in einer Wertschöpfungskette vorgeschlagen:

49

Es werden im Grunde insgesamt fünf globale Value Chain Governance Typen vorgeschlagen: *Market, Modular, Relational, Captive* und *Hierarchy*. Zwischen den extremen Formen der Zusammenarbeit, Market und Hierarchy, existieren drei graduelle Netzwerkarten. Von Modular über Relational hin zu Captive entwickelt sich die Machtasymmetrie zwischen den Akteuren im Netzwerk immer stärker zu Gunsten des führenden Unternehmens. Daher liegt im captive Netzwerk ein *„high degree of monitoring and control“* (Gereffi et al. 2005: 84) durch das führende Unternehmen vor, was gewiss für eine extrem starke Machtasymmetrie und daher für ein „gefesselter“ Netzwerk spricht. Im modularen Netzwerk ist die Machtasymmetrie am schwächsten ausgeprägt. Im relationalen Netzwerk ist die Machtasymmetrie zunehmend ausgeprägter (zu Gunsten des führenden Akteurs) und die Beziehung zwischen den genannten Akteuren ist von komplexen Interaktionen geprägt. Zudem spielen Vertrauen und Reputation eine entscheidende Rolle, um relationale Verbindungen über Zeit und räumliche Distanzen aufzubauen. Gereffi et al. differenzieren ihre Governance-Typen zudem auch nach dem Grad der Standardisierung des Produktes und der Verfügbar-

keit kompetenter Supplier: Dabei existieren *Commodity*-, *Captive*- und *Turn-key Supplier* (vgl. Gereffi et al. 2005: 83). Das letzte von Bathelt und Glückler vorgeschlagene Kriterium zur Unterscheidung verschiedener Netzwerkarten ist 4. Lose Kopplung: In Netzwerken dominiert – im Gegensatz zu Hierarchien – eine freiwillige und auf den eigenen Willen basierende lose Kopplung; es besteht also in der Regel Autonomie für die Akteure (vgl. Bathelt/Glückler 2002: 164).

Die vier soeben genannten Kriterien zeigen, dass Unternehmensnetzwerke unterschiedlichste Formationen haben können, je nach Ausprägung der jeweiligen Merkmale. Grundsätzlich kann man Kopplungen zwischen Akteuren in Netzwerken unter *vertikale* und *horizontale* Produktionsbeziehungen aufteilen. Vertikale Beziehungen bestehen entlang der Wertschöpfungskette, horizontale hingegen auf derselben Ebene, unter Mitbewerbern (vgl. Trapido 2007). Letztere können jedoch auch zwischen Unternehmen entstehen, die keine „Transaktionsabhängigkeit“ zueinander haben. Das bereits im Kapitel 3.2 erläuterte Embeddedness-Konzept zählt als integriertes Netzwerk auch zu den vertikalen Produktionsbeziehungen (vgl. Bathelt/Glückler 2002: 167). Zu diesen zählt zudem das Marktnetzwerk, das aus der Sicht von Uzzi (1997: 60) „*underembedded*“ ist. In diesen Netzwerken ist die Einbettung ökonomischer Akteure in Strukturen sozialer Beziehungen unterentwickelt. Anders ist dies hingegen in starren Netzwerken, die ebenfalls zu den vertikalen Produktionsbeziehungen gehören. Diese Netzwerkart erinnert an ein integriertes, hierarchisches Firmennetzwerk, das „*overembedded*“ ist. Zu den horizontalen Beziehungen zählen strategische Allianzen zweier oder mehrerer Unternehmen, die im Regelfall keine produktionsbedingte Abhängigkeit zueinander haben. Dies sind im Rahmen des empirischen Fallbeispiels beispielsweise die Mitbewerber des untersuchten Unternehmens. Sie haben keine Transaktionsabhängigkeit zueinander, können aber dennoch eine Allianz eingehen, wenn sie es wünschen. In solchen Kopplungen besteht eine beidseitige Risikoteilung bei der Umsetzung von gemeinsamen Projekten, auf der anderen Seite besteht jedoch auch eine gemeinsame Win-win-Chance.

Gulati definiert strategische Allianzen als „*voluntary arrangements between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services. They can occur as a result of a wide range of motives and goals, take a variety of forms, and occur across vertical and horizontal boundaries*“ (1998: 293). Netzwerke müssen als Koordinationsmechanismus verstanden werden. Sie stellen eine Alternative zwischen Markt und Hierarchie dar. Es besteht in der Regel – wie von Gulati aufgegriffen – ein *freiwilliger* Austausch über einen selbstbestimmten Zeitraum und der Eintritt in ein solches kann je nach Netzwerk-Typ begrenzt sein. Dass der Aspekt der Freiwilligkeit nicht (für) immer gelten muss, sondern sich im Laufe der Zeit auch Abhängigkeiten in Partnerschaften entwickeln können, wird im Empirie-Kapitel anhand unseres Beispiels aufgezeigt. In Netzwerken ist zudem soziales Kapital ein entscheidender Faktor zur kollektiven Prosperität der Mitglieder (vgl. Putnam 2000). Inkpen und Tsang (2005) unterscheiden mittels Nutzung eines

*social capital*-Frameworks zwischen drei verschiedenen Netzwerk-Typen und gleichsam drei Dimensionen: Sie unterscheiden neben „Strategic Alliances“ zwischen „Intracorporate Networks“ und „Industrial Districts“. Die inter-organisationalen (Intracorporate) Netzwerke sind allesamt beständig und haben eine strategische Signifikanz für diejenigen Unternehmen, die in sie eintreten (vgl. Gulati et al. 2000). „*An intracorporate network consists of a group of organizations operating under a unified corporate identity, with the headquarters of the network having controlling ownership interest in its subsidiaries. [...] There is a clear linkage between ownership and hierarchical power in an intracorporate network*“ (Inkpen/Tsang 2005: 148).

Der dritte Netzwerk-Typ, die industriellen Distrikte, entsprechen im Prinzip dem Cluster-Modell. Auf Letzteres, das in der klassischen Wirtschaftsgeographie insgesamt großen Zuspruch gefunden hat, werde ich im folgenden Kapitel eingehen. Hendry et al. (1998: 133) definieren einen industriellen Distrikt als *“a network comprising independent firms operating in the same or related market segment and a shared geographic locality, benefiting from external economies of scale and scope from agglomeration.”* Diese Form von Netzwerk spiegelt beispielsweise die Agglomeration von gleichartigen Unternehmen im Silicon Valley oder im Filmbezirk von Bombay, genannt „Bollywood“, wider. Die drei Dimensionen, die Inkpen und Tsang in Ihrer Arbeit nutzen, um Effekte und Vorteile von sozialem Kapital in Netzwerken zu untersuchen, gehen auf Nahapiet und Ghoshal (1998: 250f.) zurück: Sie unterscheiden zwischen einer strukturellen, einer kognitiven und einer relationalen Dimension. „*The structural dimension of social capital involves the pattern of relationships between the network actors and can be analyzed from the perspective of network ties, network configuration, and network stability*“ (Inkpen/Tsang 2005: 152); *“The cognitive dimension refers to those resources providing shared representations, interpretations, and systems of meaning among parties”* (Nahapiet/Ghoshal 1998: 244). *“The relational dimension focuses on the role of direct ties between actors and the relational, as opposed to structural, outcomes of interactions”* (Inkpen/Tsang 2005: 153).

Für das untersuchte empirische Beispiel ist zunächst einmal die letzte, relationale Dimension von sozialem Kapital herzunehmen, um entstehende Vorteile im Netzwerk zu untersuchen: Denn in dieser Dimension werden Mechanismen wie Vertrauen, Normen, Obligationen und Identifikation angeführt (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998: 251). Nichtsdestotrotz sehe ich auch die kognitive und strukturelle Seite als relevant an, da im Partner-Eco-System von Konzern-X beispielsweise soziale Interaktionen im Beziehungsnetzwerk stattfinden oder gemeinsame Codes und Ausdrücke über die Zeit zu einer eigenen „Sprache“ geführt haben. Zudem existieren unter den Netzwerk-Akteuren auch gemeinsame Erfahrungen und Geschichten, was ebenfalls bestätigt, dass beispielsweise die kognitive Dimension von sozialem Kapital eine Rolle spielt: *„Myths, stories, and metaphors also provide powerful means in communities for creating, exchanging, and preserving rich sets of me-*



anings” (Nahapiet/Ghoshal 1998: 254). Ein solcher Identifikationsmoment kann wahre Kräfte entfalten, dessen Entwicklung und Entfaltung von Konzern-X auch gezielt unterstützt wird, um sich selbst zu neuen Ideen, Innovationen, mehr Umsatz oder anderen Marktrelevanten Größen zu verhelfen. Mehr dazu im Kapitel sieben. Tsai und Ghoshal haben in ihrer Arbeit über ein großes, multinationales Elektronikunternehmen herausgefunden, dass soziales Kapital mit der „value creation“ im Unternehmen stark positiv korreliert. Soziale Interaktion und Vertrauen zwischen den einzelnen Unternehmens-Units haben maßgeblich zu Ressourcenaustausch beigetragen, was wiederum Produktinnovationen zur Folge hatte (vgl. Tsai/Ghoshal 1998: 470f.).

Wenn nun ein zentrales Unternehmen in einem Netzwerk alles Mögliche dafür tut, seinen Partnern das Gefühl zu vermitteln ein Teil des Ganzen zu sein, kann damit gerechnet werden, dass diese Partner als Units agieren und durch soziale Interaktionen und Vertrauen zum regen Ressourcen- und Wissensaustausch beitragen. Dies kann dem zentralen Unternehmen zu neuen Ideen verhelfen. Dass der soziale Kontext zwischen einzelnen Unternehmens-Units oder in einem strategischen Netzwerk also durchaus einzelne Unternehmen in ihrer Leistung beeinflussen kann, haben auch Gulati, Nohria und Zaheer (2000) in ihrer Arbeit zu *Führung und Performance* von Unternehmen festgestellt. Zusammenfassend kann daher über Netzwerke gesagt werden, dass sie für bestimmte Akteure oder Unternehmen sehr wirksam und mächtig sein können. Smith-Doerr und Powell (2003: 379) identifizieren dabei – angelehnt an Burt (1992) – generell folgende drei ökonomische Vorteile: „*Networks provide three broad categories of benefits: access, timeliness, and referrals [...]. Ties can facilitate access to parties that provide information and/or resources. Linkages that generate access in an expeditious manner afford advantage over those who lack comparable connections. Referrals offer the opportunity to bypass formal, impersonal channels. Thus, the cumulative effects of networks on economic outcomes can be considerable indeed.*” Doch welche Akteure in einem Netzwerk die größten Vorteile für sich herausziehen, liegt sicherlich auch im Auge des Betrachters, wie in den nachfolgenden Kapiteln noch aufgezeigt wird.

52

### 3.3.3 „Soziales Netzwerken“ als Praxis

Laut Wittel sind Netzwerke Gebilde, die aufzeigen, ob die beteiligten Akteure integriert oder desintegriert sind. Er sagt weiterhin (2001: 51), „*in network sociality, social relations are not ‚narrational‘ but informational; they are not based on mutual experience or common history, but primarily on an exchange of data and on ‘catching up’.*” Sind also Netzwerke eher ein Mittel zum Zweck statt auch Selbstzweck? Kann nicht auch „nur“ eine freundschaftliche Gemeinschaft Sinn und Zweck eines Netzwerkes sein? Es gibt für Netzwerke gemeinhin viele Definitionen und Erklärungen. Mitchell (1969: 2) beschreibt es beispielsweise als etwas Soziales; als ein „*specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved*”.

Burt (1980) hingegen beschreibt Netzwerke in seiner „*Mainstream social network*“-Analyse – ausgehend von Barnes‘ Framework aus dem Jahr 1972 – als etwas Quantifizierbares. In seinen Netzwerkanalysen stellt er die vorhandenen Konzepte vordergründig auf einer datenbasierten, mathematischen Ebene dar. In dieser Dissertation ist die Herangehensweise an Netzwerke jedoch eher prozessual: Genau wie auch bei Wittel hat mein Ansatz eine „*ethnographic perspective*“ (Wittel 2001: 52). Er ist vor allem interessiert an „Networking als eine Praxis“, mit dem Ziel der Bildung von sozialem Kapital: „*I am neither concerned with networks themselves and with the mathematics of their formal properties, nor with the uncovering of models of social relations, but rather with the making of networks, with networking as a practice*“ (ebd.).

### 3.3.3.1 Networking als „Doing“

In der vorliegenden Arbeit liegt das Augenmerk tatsächlich auf das „Herstellen“ von Netzwerken, das Bilden und gezielte Nutzen von sozialem Kapital. Nachdem nun in den vorangegangenen Abschnitten verschiedene Facetten des Netzwerkbegriffs diskutiert worden sind, möchte ich hier mit dem Ansatz von Wittel kritisch erweitern und mit dem ethnographischen „Doing“ von Netzwerken fortsetzen, bevor im nächsten Kapitel die Raumdimension hinzugezogen wird. Wittel’s Ansatz besagt, dass in einer Netzwerk-Sozialisierung soziale Beziehungen informatorischer Natur sind: Akteure in solch einem Netzwerk beschäftigen sich vor allem damit, sich stets auf den neuesten Informationsstand zu bringen. Daher ist es in seinem Ansatz zentral, dass Akteure ihre relevanten Netzwerke selbst erst „zusammenstellen“ und das „Netzwerken“ als eine Praxis wahrnehmen, die Ersteres erst ermöglicht. In Bezug auf die Rekonstruktion des Verhaltens diverser Akteure in meinem Fallbeispiel kann diese Theorie daher gut genutzt werden: Ich kombiniere die Idee, dass bestimmte Menschen sich einerseits immer wiederkehrend auf dedizierten Events zusammenfinden, um sich gegenseitig auf den neuesten Stand zu bringen, und andererseits neue Kontakte knüpfen, um ihr Netzwerk zu verfeinern oder auch zu erweitern. Damit wird das „*Know-whom*“ (Grabher/Maintz 2006: 8) mindestens genauso wichtig, wie das „*Know-how*“ für unternehmerische Innovationen (vgl. Gann/Salter 2000). Auf diversen internationalen IT-Messen sind im Vergleich zu den letzten Jahren immer weniger Aussteller\_innen präsent, denn immer mehr Besucher\_innen sehen diese und ähnliche Messen nicht mehr nur als „Börse für Neues“, sondern vor allem als ein Zusammenkommen zum Wissensaustausch und Networking (vgl. FTB 04.03.2009).

Einige Software-Hersteller machen sich diese Tendenz seit Jahren zunutze und veranstalten ihre eigenen Messen. Partner und Fachspezialisten aus aller Welt kommen auf diese Weise zusammen, tauschen sich untereinander aus und Networken aktiv. Und dabei entwickeln diese Akteure auf die Schnelle und ganz beiläufig Innovationen, die für die Veranstalter von unermesslichem Wert sind. Details dazu werden im Empirie-Kapitel 7.2 diskutiert. Wittel beschreibt diese Zusammenkünfte als „*fleeting and transient, yet iterative social relations; of ephemeral but intense encounters*“

(Wittel 2001: 51). Man begegnet sich also kurz aber intensiv. Auf den besagten Events gibt es für das Networking sogar formalisierte Slots, die sich *Networking Breaks* nennen. Teilnehmer\_innen gehen also in Vorträge und Workshops, um sich mit einem bestimmten Thema auseinanderzusetzen und begeben sich dann im Anschluss in ein Zeitfenster, in dem aktives Doing erwartet wird. Es wird auf bestehende und neue Kontakte bewusst zugegangen und ausgetauscht, jedoch nicht mehr nur auf Entscheider-Ebene, sondern auf allen möglichen Ebenen, in einer nie da gewesenen Stärke. „*New seems to be the intensity of this practice. [...], new seems to be the formalization and the institutionalization of this practice*“ (Wittel 2001: 56). In der heutigen Zeit werden Business-Golf-Events veranstaltet oder der Geschäftsmann trifft sich auf der Rennstrecke mit Gleichgesinnten, um nach dem Rennen beim *Get-together* Kontaktdaten auszutauschen. Der Unterschied zu früher ist jedoch sicherlich, dass für das Business relevante Kontakte heute weniger dem Zufall überlassen und mehr denn je aktiv „verwaltet“ werden: „*a move from having relationships towards doing relationships and towards relationship management*“ (Wittel 2001: 72).

54

### 3.3.3.2 Networking als „Happening“

Wittel sagt weiterhin: „*Network sociality seems to be performed in a milieu in which strangers are likely to meet, likely to exchange business cards and then likely to depart as friends at the end of the encounter. Important here are the aspects of potentiality and temporality*“ (Wittel 2001: 71). Schatzki würde an dieser Stelle vermutlich eher von „Happening“ sprechen. Denn er beschreibt so genannte „Sites“ in Organisationen als solche „Orte“, die einen sozialen Kontext haben, welcher wiederum dessen Akteure in einer Weise beeinflusst, sodass bestimmte Dinge erst „passieren“: „*An organization [...] is a bundle of practices and material arrangements. [...] Actions are performed, and performances happen. The happening of an organization, therefore, is the performance of its constituent actions*“ (Schatzki 2006: 1863f.). Es ist unter Sozialwissenschaftlern unumstritten, dass soziale Phänomene nicht ausschließlich durch Individuen und deren Beziehungen erklärt werden können (oder ausschließlich auf diese zurückzuführen sind), sondern dass noch mehr dazu gehört. Was aber genau dazu gehört ist indes stark umstritten. Daher schlägt Schatzki einen neuen Ansatz vor, den er „Site Ontology“ nennt: „*Site ontologies maintain that social life, by which I mean human coexistence, is inherently tied to a kind of context in which it transpires*“ (Schatzki 2005: 467). Soziale Phänomene benötigen also neben Individuen auch einen Kontext, denn für die Analyse oder Erklärung von Sozialem ist die Analyse seines Kontexts relevant. Unter Sites versteht Schatzki „*arenas or broader sets of phenomena as part of which something – a building, an institution, an event – exists or occurs*“ (Schatzki 2005: 468).

Bei Sites handelt es sich also nicht zwingend um räumliche Orte, sondern auch um Ideen oder Events, wie beispielsweise Konferenzen (wobei diese natürlich auch eine räumliche Dimension haben). Interessant ist zudem, dass auf einer bestimmten Site nur bestimmte Dinge passieren kön-

nen: Es passiert nur jenes, was zum Kontext einer Site gehört und daher im Rahmen des Möglichen liegt. Die Site hat also gewisse Eigenschaften, die wiederum nur eine selektierte Bandbreite von Aktionen zulassen: In einer unternehmerischen Organisation existieren beispielsweise Handlungsoptionen, die in einem anderen Kontext nicht vorhanden sind. „*The happening of an organization has two basic components: the performance of its constituent actions and practices and the occurrence of events whereby its material arrangements causally support these activities*” (Schatzki 2006: 1863). Eine “Organization as it happens” umfasst vier Aspekte: Erstens, das „Echtzeit-Geschehen“ der Organisation; die Resultate aus den vollzogenen Handlungen. Zweitens, das „Gedächtnis“ der Organisation; die Fortdauer der Organisationsstruktur samt Aktionen, Gedanken, Erfahrungen, Fähigkeiten und der Bereitschaft diese zu speichern. Drittens, die mögliche Einbeziehung von „*material orders in the performances*“, die das zukünftige Happening der Organisation darstellen. Und zuletzt viertens die kausale Infrastruktur, die das Gedächtnis der Organisation unterstützt (vgl. Schatzki 2006: 1870). Durch die Idee, dass bestimmte Dinge an bestimmten Orten – oder Sites – voraussichtlich „passieren“, kann angenommen werden, dass sich mit der Zeit auch Erwartungshaltungen bilden – beispielsweise in Bezug auf Messen und Konferenzen: Diese Erwartungshaltung bereitet die Akteure auf das Auftreten bestimmter Ereignisse vor und hat zur Folge, dass diese zum Happening – beispielsweise zum Netzwerken – maßgeblich beitragen.

## 4 Räumliche Dimensionen in sozialen IT-Netzwerken

Im vorigen Kapitel wurde die Organisation von Partnerschaften in Netzwerken eruiert. Das soziale Kapital hat in diesen Verflechtungen eine entscheidende Rolle gespielt. Dies wird vor allem in Kapitel sechs wichtig sein, wenn das beobachtete empirische Netzwerk rekonstruiert wird. In diesem Kapitel wird nun ein weiterer wesentlicher Parameter beleuchtet, der die besagte Organisation von Akteuren in einem sozialen Netzwerk stark beeinflusst: Raum. Unter „Raum“ verstehe ich hier den physischen Begriff. Bathelt und Glückler (2002: 44) beschreiben den physischen Raum als *„abgegrenzter Ausschnitt der Erdoberfläche mit den darin befindlichen dreidimensionalen Gegebenheiten.“* Von Interesse ist vor allem der von Schätzl (1998: 17) geprägte raumwirtschaftliche Ansatz aus der Wirtschaftsgeographie, den er als *„die Wissenschaft von der räumlichen Ordnung und der räumlichen Organisation der Wirtschaft“* definiert. Wenn ich in dieser Arbeit also über Raum spreche, dann meine ich vor allem physische Raumkonzepte und möchte auf die Dichotomie von Nähe und Distanz eingehen, wobei zu beachten ist, *„dass die Begriffe zwei Pole eines breiten Kontinuums an möglichen Beziehungen besetzen. Die Begriffe sind also keine Gegensätze, die einander ausschließen, sondern betonen lediglich eine graduell steigerbare Intensität einer Ungleichheit“* (Ibert 2010b: 6). In der Wirtschaftsgeographie wird die Distanzfrage noch immer im Wesentlichen in zwei Richtungen verhandelt: Räumliche Nähe wird erstens in der Regel positiv konnotiert und erhält vor allem für die Wettbewerbsfähigkeit wissensintensiver Unternehmen zentrale Bedeutung: Es existieren *knowledge spillovers* und „kreative Milieus“. Räumliche Distanz gilt zweitens grundsätzlich als problematisch: Ist sie gegeben, gilt es diesen Nachteil irgendwie zu kompensieren, beispielsweise durch die Hilfe von Vertrauen oder sozialer Nähe.

56

Einfach gesprochen „funktionieren“ Communities und soziale Netzwerke in der Wirtschaftsgeographie besser, wenn räumliche Nähe vorhanden ist, oder wenn keine räumliche Distanz vorherrscht. Bathelt und Glückler schlagen in ihrem Standardwerk „Wirtschaftsgeographie“ unterschiedliche Distanz- und Nähekonzpte vor (2002: 48ff.): Ich bediene mich diesen Ideen und vereinfache die Konzepte dahingehend, dass ich lediglich zwischen räumlicher (physischer) und sozialer Distanz (oder Nähe) unterscheide. Die räumliche Distanz kann auch als *„straßenkilometrische Entfernung zwischen zwei Orten“* oder Luftlinie zwischen zwei Standorten in Kilometern verstanden werden. Diese räumliche Entfernung hat in den meisten Fällen auch Folgen für das ökonomische Handeln, wenn beispielsweise Kosten für die Distanzüberwindung entstehen, die *„zumeist als Transportkosten oder als Transportzeit gemessen“* werden. Die soziale Distanz hingegen misst die *„soziale Entfernung zwischen Personen oder Gruppen von Personen und ist ein Maß sozialer Ungleichheit.“* Räumliche und soziale Distanz (oder Nähe) müssen jedoch nicht zwingend positiv miteinander korrelieren: Es kann beispielsweise sein, dass ein Akteur einen räumlich weiter ent-

fernt gelegenen Handelspartner bevorzugt, weil er sich schlicht wohler fühlt, mit ihm Geschäfte zu machen. Andererseits wird räumliche Nähe in der Ökonomie oftmals als zwingend notwendig gesehen: *„Sie dient oft als wichtige Voraussetzung, um Menschen und Unternehmen zusammenzubringen, um Wissen zu teilen und Probleme zu lösen. Räumliche Nähe verringert nicht nur Transportkosten und vermindert die Kosten bei der Suche nach Informationen über mögliche Zulieferer, als soziales Konstrukt erleichtert sie zugleich das Entstehen von Vertrauensbeziehungen, vermindert das Risiko unternehmensübergreifender Abstimmungsprozesse und ermöglicht interaktive Problemlösungen“* (Bathelt/Glückler 2002: 49).

Soziale Nähe beinhaltet auch kulturelle Aspekte, wenn beispielsweise in einem Land oder Kulturkreis allgemein akzeptierte formelle und informelle einheitliche Umgangsformen zwischen Menschen oder ökonomischen Akteuren vorherrschen. Von sozialer Nähe spricht man hier auch dann, wenn eine gleichartige Wirtschafts- oder „Businesskultur“ besteht. Während in einem Land bestimmte Koordinationsprinzipien absolut „normal“ und üblich sein können, können sie in anderen Ländern und kulturellen Umgebungen vollkommen unüblich sein, beispielsweise das Schütteln von Händen in Japan. Auch Beispiele aus der Empirie beschreiben alltägliche Herausforderungen in einem IT-Business-Umfeld, die aus dem Fehlen einer kulturellen sozialen Nähe entstehen können: Nach der erfolglosen Beanstandung eines Fehlers in einer amerikanischen Software, hat man sich beispielsweise für eine deutsche – weit weniger leistungsfähige und zudem teurere – Software entscheiden, weil der deutsche Support die Probleme des Anwenders besser versteht. Vor allem, wenn kompliziertere Abstimmungsprozesse nötig sind, ist ein gemeinsames Verständnis von sozialen Erwartungshaltungen in Bezug auf den gemeinsamen Problemlösungsansatz nötig. Das Unternehmen aus den USA hat aufgrund abweichender Erwartungen aus Deutschland – trotz sichtbarer Bemühungen – nur einen „*mangelhaften*“ Service leisten können (vgl. FTB 01.08.2008). Auch der Umgang unter Business-Partnern in den USA ist sicherlich nicht immer so, wie man es in Deutschland gewohnt ist. Kolleg\_innen aus einem Unternehmen oder Netzwerk in den USA pflegen eine andere Art von sozialer Nähe, weil sie eine andere Arbeitskultur haben; man ist häufig dazu geneigt, auch nach Arbeitsende gemeinsamen Aktivitäten nachzugehen, beispielsweise Sport.

Räumliche und soziale Nähe und Distanz sind also das Raster für die vorliegende Arbeit. In der heutigen Zeit spielt in dieser Diskussion auch der virtuelle Aspekt eine wichtige Rolle. Denn räumliche und soziale Nähe werden heute durch moderne ITK-Medien neu definiert. Eine virtuell hergestellte Nähe ist eine Nähe *„mit gemeinsamen Standards im Transfer kodifizierten Wissens“* (Schamp et al. 2003: 24). Wenn bedacht wird, dass ein Manager (weiblich oder männlich) in der heutigen Zeit mit seinem *Smart Phone* in Echtzeit per Kamera und Audiosignal aus einem fahrenden Schnellzug mit seinem Büro oder Kunden verbunden sein kann, oder auf diese Weise an einem Meeting auf der anderen Seite der Welt teilnehmen kann, dann wird einem klar, dass dies in dieser

extremen Form vor zwanzig Jahren noch vollkommen undenkbar gewesen ist. Daher sind heute durch diese modernen Medien Nähe und Distanz gewissermaßen relativiert worden. Während meiner Zeit als Mitarbeiter im empirisch untersuchten Unternehmen sind diese modernen Möglichkeiten der Interaktion häufig genutzt worden, um soziale Nähe zu Akteuren im PES aufzubauen. Es ist heute möglich regelmäßig – und kostenlos – über Skype zu kommunizieren und dabei neben dem Hören der Stimme auch das Gesicht des anderen zu sehen. Von jenen Akteuren im Netzwerk, die man kennt und mit denen der Kontakt aufrecht erhalten bleiben soll, können deren soziale Aktivitäten über Facebook, Twitter und andere Medien *passiv* mitverfolgt werden, denn sie müssen dabei nicht einmal *aktiv* angesprochen werden. Ob dies dann eine Form von sozialer Nähe ist, darüber lässt sich sicher streiten. Klar ist, dass räumliche Nähe in der Regel mit sozialer Nähe positiv korreliert, weswegen es auch im PES als unabdingbar gilt, sich regelmäßig „in persona“ zu treffen.

Nun sind allgemeine Nähe- und Distanzbegriffe aufgezeigt worden, wobei auch weitere existieren (vgl. Boschma 2005: 63ff.), auf die ich jedoch nicht weiter eingehen möchte. Man sieht, dass Nähe prinzipiell als etwas Gutes gesehen wird und Distanz als etwas, das überwunden werden muss, sei es auch durch moderne ITK-Technologien. Manager\_innen akzeptieren in der heutigen Zeit, dass ein Face-to-face nicht immer möglich ist, dass sich aber durch Internet, Telefon und Smart Phones geholfen werden kann. Mitarbeiter eines Unternehmens, die an global verstreuten Standorten sitzen, können über das Internet miteinander arbeiten. Mittlerweile ist es sogar üblich, auf dem eigenen Bildschirm mitzuverfolgen, was auf dem Bildschirm des Kollegen passiert. Doch für die Entstehung eines *social embedding* und Communities benötigt man doch eine gewisse räumliche Nähe. Und obwohl Unternehmen heute aufgrund der soeben aufgezeigten technologischen Möglichkeiten geographisch unabhängiger sein könnten, befinden sich insbesondere schnelllebige und wissensintensive Unternehmen doch häufiger in einer räumlichen Konzentration mit anderen Unternehmen aus derselben Branche. Nachfolgend beschäftige ich mich daher mit der Frage, wie lokale Agglomerationen von gleichartigen Unternehmen definiert sind, wie sie entstehen und welche Vorteile sie genau mit sich bringen können. Anschließend wird erörtert, welche positiven Effekte durch räumliche Nähe – und durch eine territoriale Verankerung – entstehen, wenn von Lernprozessen, Wissenstransfer und Innovationen gesprochen wird. Amin und Cohendet (2004) haben hierfür zwei Formen der *spatial proximity* vorgeschlagen: Die Theorie des Unternehmenscluster und die Theorie der „Home Base“-Institutionen, auf die anknüpfend eingegangen wird.

58

#### 4.1 Das „Cluster“ und dessen Entstehungsgründe

„Während sich wirtschaftliche Beziehungen weltumspannend immer stärker verflechten, wachsen alte und entstehen neue lokale Agglomerationen“ (Glückler 2010a: 881). Die räumliche Agglomeration von gleichartigen Unternehmen in einer bestimmten Region wird in der Wirtschaftsgeogra-

phie als *Cluster* bezeichnet. *“A cluster is a geographical proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities”* (Porter 1998: 199). Ein bekanntes Beispiel hierfür ist das Cluster für innovative ITK- und Chip-Technologie im „Silicon Valley“ oder das für die Filmindustrie in Hollywood. Aber auch andere schnelllebige und wissensintensive *Dienstleistungs*-Unternehmen sind in Clustern zu finden; zum Beispiel die Biotechnologie- oder Softwareunternehmen in der Münchener Region oder innovative Softwareunternehmen in Bangalore in Indien. Der Hauptsitz von Konzern-X Deutschland befindet sich ebenfalls in einem, nämlich im Software-Cluster. Hier sitzen auch weitere bekannte Branchengrößen. Es stellte sich daher die Frage, ob Unternehmen aus den erwähnten Sektoren tatsächlich Vorteile für sich generieren können, wenn sie zum einen, anstatt physisch verstreut zu sein, alle Unternehmensbereiche oder Mitarbeiter räumlich konzentriert an einem Ort haben. Andererseits schien es interessant zu verstehen, ob durch gleichartige Unternehmen im Umfeld Wettbewerbsvorteile entstehen, die möglicherweise auf Lernen und Innovation zurückzuführen sind. Denn es ist möglich, dass über eine gewisse Zeit lokale Spezialisierungen entstehen, in denen Unternehmen im Zuge ihrer *„Geschäftsvorgänge auch häufig und meist implizit Informationen austauschen – über die Marktlage, technologische Neuerungen, neue Produkte, Marketingstrategien etc.“* (Maier/Tödtling 1992: 21).

59

In diesen besagten Zentren positionieren Unternehmen oft auch ihre Zentralen, aus denen der strategische Gesamtkurs des Unternehmens bestimmt wird. Michael Storper erwähnt in diesem Zusammenhang sein sozialwissenschaftliches Paradigma, das eine Entwicklung von dynamischen Beziehungen zwischen Unternehmen auf regionaler Ebene beschreibt. Er nennt diese Entwicklung auch *„regional evolution“* (Storper 1997a: 76): Durch eine *„high degree of reflexivity“* (ebenda: 28) – indem sich Akteure gegenseitig Feedback geben und miteinander arbeiten – entstehen neue Möglichkeiten, voneinander zu lernen und Innovationen zu schaffen. Diese Überlegung ist im besagten Zusammenhang zentral, da durch die Reflexivität erst die Möglichkeiten für die Schaffung neuer *„Varieties“* (ebenda: 33) steigen. Es entstehen also neue Produkte und Ideen, weil das zusammengetragene Wissen aller miteinander verbundenen Akteure neue Kombinationen schafft. Für die Existenz von Clustern gibt es jedoch auch andere Gründe. Einerseits lässt sich dessen Entwicklung durch den Transaktionskostenansatz erklären: Die Tauschkosten sinken, da man aufgrund der räumlichen Nähe schnell an Informationen kommt, die die Transaktion sicherer machen. Andererseits sind Transportkostenvorteile als Grund anzuführen, da Unternehmen, die sich in einem Cluster befinden, erhebliche Einsparungen durch die nahe Ansiedlung von Lieferanten und Abnehmern haben. Für Dienstleistungen fallen geringere Reise-, Kommunikations- und Interaktionskosten – beispielsweise für die Abstimmung einzelner Prozesse – an. Zudem besteht in einem Cluster die Möglichkeit durch *economies of scale* Skalenvorteile zu erzielen. Weiterhin können Kosten für die



Produktion und Instandhaltung gemeinsamer Infrastruktur geteilt werden und die Suchkosten für hochqualifizierte Arbeitskräfte sind aufgrund eines lokal entstandenen Arbeitspools geringer.

Darüber hinaus können auch Innovationsgründe für die Existenz von Clustern identifiziert werden. Neuere Arbeiten untersuchen sogar positive Korrelationen zwischen dem Bruttoinlandsprodukt und räumlichen Agglomerationen in europäischen Ländern (vgl. Gardiner et al. 2010). Trotz aktueller Kritik an diesem Konzept (vgl. Huber 2011) sind viele Wissenschaftler nach wie vor davon überzeugt, dass für Unternehmen, die räumlich eng beieinander liegen, in den meisten Fällen auch Innovationsvorteile entstehen. „*Clusters enable innovation and speed productivity growth. They also ease the formation of new businesses*“ (Porter 1990: xiii). In einzelnen Fällen hilft sicherlich auch professioneller Wettbewerb, um Innovationen voranzutreiben (vgl. Grabher 2002). In einem „ideal funktionierenden“ Cluster finden also Austausch, Adaption und Lernen statt, wodurch Innovationen entstehen. Diesen Gesamteffekt nennen Malmberg und Maskell „*knowledge spillover*“ (vgl. Malmberg/Maskell 2002: 433). Dabei fließen zwischen den Unternehmen zuverlässige Informationen. Es werden Absprachen getroffen und mit der Zeit entsteht Vertrauen. Coe und Townsend (1998) argumentieren, dass Unternehmen in einem Cluster vor allem dadurch profitieren, dass sie an den jeweiligen Informationsflüssen teilnehmen. Darüber hinaus kann in einer räumlichen Agglomeration ein soziales Klima entstehen, in dem sich alle beteiligten Akteure wohl fühlen und Ideen generieren *wollen*. Storper spricht im Zusammenhang der Entstehung von Konventionen und Beziehungen zwischen Unternehmen auch von „*untraded interdependencies*“ (1997a: 76), die für Innovations- und Wachstumsprozesse eine zentrale Bedeutung haben.

60

#### 4.1.1 „Knowledge Spillovers“

Der Terminus „knowledge spillover“ heißt übersetzt, dass Wissen aufgrund der räumlichen Nähe aus einem Unternehmen in ein anderes „hinüberschwappt“. Dadurch entstehen Adaptionen-, Lern- und Innovationseffekte. Förderlich für ein knowledge spillover ist die Entwicklung eines „*local milieu*“ (vgl. Malmberg/Maskell 2002: 433), das mitunter kulturelle, institutionelle und infrastrukturelle Elemente beinhaltet, wie auch in Ansätzen zuvor beschrieben. „*Damit ein Milieu kreativ wird, so dass neues Wissen entsteht und Innovationen gefördert werden, muss sichergestellt sein, dass Offenheit nach außen gewährleistet ist. Ferner müssen intensive Interaktionen und Lernprozesse dazu beitragen, dass Wissen und Technologien sich schnell verbreiten können und spezialisierte Ressourcen und Qualifikationen entstehen*“ (Bathelt/Glückler 2002: 190f.). Die räumliche Nähe zwischen Unternehmen kann einen zuverlässigen Wissensaustausch also stimulieren, vor allem, wenn die beteiligten Unternehmen ähnliche Größen haben (vgl. Mariotti et al. 2010). Die Idee vom knowledge spillover berücksichtigt zudem, dass durch laufende Interaktionen zwischen Unternehmen langfristig so genannte „*Lernorte*“ entstehen können, also ganze Regionen, die sich durch Lernprozesse herausbilden (vgl. Ibert 2006). Florida bemerkt hierzu treffend: „*Regions are*

*becoming focal points for knowledge creation and learning in the new age of global, knowledge-intensive capitalism, as they in effect become learning regions. These learning regions function as collectors and repositories of knowledge and ideas, and provide the underlying environment or infrastructure which facilitates the flow of knowledge, ideas and learning”* (Florida 1995: 527).

Malmberg und Maskell (vgl. 2002) gehen zudem davon aus, dass durch das Ansteigen des cluster-internen Wissens, neue wirtschaftliche Aktivitäten möglich werden, so dass sich die Ökonomie innerhalb eines Clusters dynamisch weiterentwickeln kann. Dabei stellt nicht-kodifiziertes Lernen – „*tacit learning*“ (Amin/Cohendet 2004: 89) –, eine wichtige Form des sozialen Lernens dar: Menschen treten miteinander in Kontakt, wobei keine oder nur wenige kodifizierte Informationen vorhanden sind. Dies führt zu „*learning in doing, knowing through application, information sharing, and collective understanding and agility*“ (ebenda). Das durch das Lernen entstehende, nicht-kodifizierte Wissen ist ein wesentlicher Vermögenswert im Wettbewerb zu anderen Unternehmen und Regionen – oder Clustern. Nicht-kodifiziertes Wissen entsteht also relational, was bedeutet, dass es kontextspezifisch, *spatially sticky* – also räumlich „klebend“ – ist. Es kann also lediglich durch das gemeinsame Arbeiten, über Vertrauensbeziehungen und Face-to-face-Kontakt kommuniziert werden. Aus den genannten Gründen spielt das knowledge spillover-Modell eine wichtige Rolle, wenn es um die Erklärung der Vorzüge von Clustern geht. Auch die Praxis belegt dies: Produktinnovationen haben häufig eine langfristige Zusammenarbeit und Austausch mit den umliegenden Universitäten als eine ihrer Ursachen. Zwischen den genannten Akteuren im Cluster existieren also knowledge spillovers, die durch eine positive Korrelation zwischen Forschung und Innovationen bestätigt werden (vgl. Anselin et al. 1997).

61

#### **4.1.2 „Institutional Fit“**

Cluster existieren in der Realität. Außer Frage steht auch, dass sie einzelnen Akteuren einen Nutzen stiften. Es gibt aber dennoch kein Patentrezept für die Erstellung eines „artificialen“ Clusters, denn es ist nahezu unmöglich, durch ein „top-down“-Verfahren eine räumliche Ballung von Unternehmen, die in einem Netzwerk erfolgreich zusammenarbeiten, zu generieren. Top-down bedeutet, dass zunächst ein Ziel definiert wird und erst in weiteren Schritten beschlossen wird, was zu tun ist, um dieses Ziel zu erreichen. Das „*institutional fit*“ (Malmberg/Maskell 2002: 442), stellt jedoch eine „Theorie“ dar, die die Entwicklung eines Clusters verständlicher macht. Sie hat zwei Dimensionen, eine horizontale und eine vertikale. In der ersten, horizontalen Dimension wird davon ausgegangen, dass die Endprodukte der Unternehmen gleichartig sind. Das heißt also, dass Akteure, die gemeinsam auf der horizontalen Ebene existieren, miteinander konkurrieren. In der zweiten, vertikalen Dimension wird davon ausgegangen, dass die Unternehmen unterschiedliche Endprodukte haben. Die Erzeugnisse der hier betrachteten Unternehmen sind also nicht substitutiv, sondern komplementär, sie ergänzen sich also. Dadurch besteht kein Wettbewerbsverhältnis, sondern

eher eine potenzielle Geschäftsbeziehung entlang der Wertschöpfungskette. Ein einfaches Beispiel an dieser Stelle ist, dass es im IT-Cluster im Silicon Valley große Zulieferer-Betriebe gibt, die die ansässigen IT-Unternehmen mit der neuesten Hardware ausstatten, die der Markt zu bieten hat. Dies sind Partnerschaften auf der vertikalen Ebene (vgl. Malmberg/Maskell 2002).

Unternehmen in einem Cluster können also voneinander profitieren, wenn sich ihre Produkte gegenseitig ergänzen. Eine Bedingung dafür ist die Existenz von Vertrauen, das in diesem Zusammenhang als soziales Kapital gesehen werden kann. Wissenserweiternde Mechanismen in der vertikalen Dimension sind Interaktion, Austausch, Koordination und Kollaboration. Alle diese Praktiken stellen eine jeweils andere Art der Kooperation dar, die letztlich beiden Partnern zugutekommt. Diese Mechanismen können in einer gemeinsamen Zulieferer-Abnehmer-Beziehung verfeinert werden. In der horizontalen Dimension in einem Cluster verhält es sich anders: Wenn Unternehmen voneinander lernen wollen, benötigen sie als institutionelle Bedingung eine wahrnehmbare Nähe zueinander. Um ihr jeweiliges Wissen zu erweitern, müssen diese Akteure bestimmte Mechanismen anwenden. Sie müssen ihre Produkte variieren, den Konkurrenten observieren und einen ständigen Vergleich durchführen, wodurch sie lernen. Nicht zu vernachlässigen ist die Rivalität zwischen Unternehmen in einem Cluster, denn Konkurrenzdenken ist eine Motivation für die Entstehung von Innovationen (vgl. Sydow/Schreyögg 2007). Auch hier kann das IT-Cluster in Kalifornien als exzellentes Beispiel herhalten: Oracle, IBM, Linux und Sun sind beispielsweise Unternehmen, die sich den weltweiten Markt für Serversysteme und Plattformen weitestgehend aufteilen. Sie stehen also im direkten Wettbewerb zueinander und sitzen dennoch in wahrnehmbarer räumlicher Nähe zueinander, ähnlich wie Google und Yahoo als Suchmaschinenanbieter.

62

## 4.2 „Home Base“-Institutionen

*„Firms are profoundly influenced by the quality of ‚home base‘ institutions that act as a collective resource for both technological and non-technological innovation and learning“* (Amin/Cohendet 2004: 87). Home Base-Institutionen zeigen, in welcher Weise Unternehmen abhängig von ihrem *institutional set-up* Wissen austauschen und voneinander lernen. Generell ist dies von zwei Faktoren abhängig: Einerseits vom Unternehmen selbst, und andererseits vom Milieu der Agglomeration. Milieus können sich jedoch unterscheiden, da auch jedes Cluster einen anderen Schwerpunkt hat: Zum Beispiel existieren forschungsintensive oder weniger forschungsintensive Cluster. Das betrachtete Beispiel von Silicon Valley ist ein forschungsintensiveres Cluster: Die Forschungswände der „Silicon Valley-University“ San Jose State korrelieren beispielsweise positiv mit der Anzahl der Innovationen der dort ansässigen Unternehmen (vgl. Anselin et al. 1997: 444). Der Ansatz der Home Base-Institutionen geht von einer räumlichen Nähe zu den territorial definierten Institutionen aus. Es wird dabei allgemein akzeptiert, dass Firmen durch die Qualität ihrer Home

Base-Institutionen beeinflusst werden, zum Beispiel durch kollektive Ressourcen für technisches und nicht-technisches Lernen und Innovieren. Außerdem gilt die Home Base als eine *“prime site of major or strategic R&D activity and certain core competences”* (Amin/Cohendet 2004: 88). Das institutionelle Set-up ist von Land zu Land und Region zu Region unterschiedlich und wird unter anderem durch folgende Parameter beeinflusst: Ausprägung von Wissenschaft und Technologie, Qualität von Bildung und Training und Informations- und Kommunikationsstruktur.

Home Base Institutionen können über die genannten Faktoren hinaus auch durch unterstützende Plattformen gestärkt werden. Damit sind Akteure *in* einem Cluster und *um eines herum* gemeint, die Maßnahmen ergreifen, um den Gedanken einer räumlichen Agglomeration und die praktische Umsetzung zu fördern. Dazu zählen neben Wirtschaftsförderungsorganisationen und -kammern auch Gesellschaften, die die räumliche Agglomeration von gleichartigen Unternehmen fördern, sowie Verbände, Initiativen und Non-Profit-Organisationen mit ähnlichen Zielen. Besonderes Interesse an der Theorie der Home Base Institutionen weckt die Idee, dass *„kodifiziertes Wissen durch Anpassung in die lokale Industriestruktur eingebettet und zu kontextualisiertem Wissen angereichert werden“* (Bathelt/Glückler 2002: 215) kann. Damit stellen nicht nur die Institutionen an sich ein Alleinstellungsmerkmal dar, sondern auch das kodifizierte Wissen der Home Base ist einzigartig. Dieses Wissen ist Teil des Clusters und kann nicht ohne komplexe Kodifizierung aus dem Cluster exportiert werden. *„Malmberg und Maskell sprechen in diesem Zusammenhang von **localised capabilities** und betonen damit die Bedeutung lokalisierter Fertigkeiten und Strukturen für die Entstehung einzigartiger Technologien und Organisationsformen der Produktion. Es handelt sich hierbei um spezialisierte Ressourcen und Arbeitskräfte in einer Region, spezifische Normen, Routinen und Traditionen sowie andere lokale Institutionen“* (Bathelt/Glückler 2002: 214).

63

### 4.3 Nähe und Distanz in sozialen Netzwerken der IT

Zu Beginn dieses Kapitels wurde beschrieben, dass in der Wirtschaftsgeographie die Raum- oder Distanzfrage lange in Dualismen verhandelt wurde: Räumliche Nähe ist insbesondere für die Wettbewerbsfähigkeit wissensintensiver Unternehmen zentral, es existieren *knowledge spillovers* und kreative Milieus in Clustern, wie in den letzten Kapiteln dargelegt wurde. Räumliche Distanz hingegen gilt als problematisch. Ist sie gegeben, so ist dieses Hemmnis irgendwie auszugleichen, beispielsweise durch die Hilfe von modernen ITK-Mitteln, denn eines scheint unumstritten: Durch Nähe entsteht soziales Kapital und Vertrauen am ehesten (Harrison 1992; Storper 1997a). Dies gilt auch für das Geschäftsleben, selbst wenn es schon sehr frühzeitig Ansätze für Vertrauensbildung über Distanz gab (vgl. Winder 2001). Wenn man sich im heutigen, extrem schnelllebigen IT-Sektor mit Nähe und Distanz auseinandersetzt, begegnet man nicht selten Begriffen wie „Face-to-face“ und „virtuelle Communities“. In der Arbeit von Jones (2007) werden Face-to-face-Beziehungen in

transnationalen Dienstleistungsunternehmen untersucht, wobei sich der Nähe-Aspekt als sehr wichtig erweist. Am anderen Ende des Spektrums stehen die virtuellen Communities, die vorhandene Distanzen mithilfe moderner ITK-Technologien zu überwinden versuchen. Bereits vor 15 Jahren wurden erste Arbeiten verfasst, die über den Austausch von Best Practices über computergestützte Systeme diskutieren (vgl. Goodman/Darr 1996). Bereits damals hat man versucht, durch innovative Technologien und Community-Gedanken erste „Wiki-Plattformen“ aufleben zu lassen. Heute existieren Wikis und andere Plattformen in allen möglichen Lebensbereichen und ermöglichen einen Austausch jeder Art von Information zu jeder Zeit.

Dies gilt auch für das Business-Umfeld des IT-Sektors: Angefangen auf der persönlichen Ebene kann heute in sozialen „Online-Business-Netzwerken“, wie „LinkedIn“ oder „XING“, das eigene Profil mit dem Profil von anderen Business-Kontakten verknüpft werden. Auf unternehmerischer Ebene kann bestimmten Online-Communities beigetreten werden. Und bestimmte Industriezweige können sich sogar Online-Verbänden oder -Initiativen anschließen, die im Internet (auf-)leben. Im IT-Umfeld ist es im Übrigen stark verbreitet, als Entwickler\_in seine Probleme und Hürden mit Fach-Kolleg\_innen online aus aller Welt zu teilen und teilweise gemeinschaftlich zu lösen. Ein Beispiel aus der Linux-Community zeigt, dass Problemstellungen virtuell ausgetauscht und Lösungsvorschläge gemeinsam formalisiert werden können (vgl. Amin/Cohendet 2004: 83f.). Generell kann daher gesagt werden, dass die modernen ITK-Mechanismen, zusammen mit einer immer größer werdenden Mobilität – in Form von mehr Autos, schnelleren Straßen-, Bahn-, Flug und Internetverbindungen –, in der heutigen Zeit eine „Raum-Zeit-Verdichtung“ bewirken (vgl. Bathelt/Glückler 2002: 49; nach Harvey 1990), die Lernen und Wissensaustausch vereinfacht (vgl. Amin/Cohendet 2005; Autant-Bernard 2000) und eine „*perceived proximity*“ (Wilson et al. 2008: 979) hervorruft. Daher können Distanzen heute sicherlich mit Hilfe von ITK-Technologien einerseits „schrumpfen“. Andererseits kann ein Face-to-face durch keinerlei Technik vollständig *ersetzt* werden (vgl. Bathelt et al. 2004), was auch der nachfolgende Auszug aus meinem Tagebuch zeigt:

64

*„Heute treffe ich Ronny Born bei Unternehmen 12 in Alzenau. Es ist ein gutes Treffen, da wir beide feststellen, dass auch die besten technischen Instrumente und Kommunikationsmittel einen Face-to-face-Kontakt niemals kompensieren können. Wir sprechen über den MeyerLINK, über Konzern-X-Kunden in Südafrika, die PMPro nutzen, und die gemeinsame Partnerschaft“ (FTB 15.09.2008).*

Durch Face-to-face-Interaktionen können zudem – insbesondere in schnelllebigen und wissensintensiven Branchen, wie auch in dem von uns betrachteten IT-Sektor – Wissensaustausch und Lernen erleichtert und dadurch Innovationen gefördert werden. „*Face-to-face is occurring within broader processes where knowledge is being converted from one form to other, into economically*

*useful forms. [...], i.e. from scientific knowledge created in a laboratory – into industrial knowledge, where laboratory results are used to make money*” (Mariussen/Asheim 2003: 17). Es existieren also folgende generelle Vorteile: *„Face-to-face contact has four main features; it is an efficient communication technology; it can help solve incentive problems; it can facilitate socialization and learning; and it provides psychological motivation*” (Storper/Venables 2004: 351). Face-to-face kann über diese aufgezählten Faktoren hinaus auch für die Etablierung von verlässlichen Beziehungen und kulturellen Konventionen und Traditionen wichtig sein (vgl. Bathelt et al. 2004). Zuverlässige Vertrauensbeziehungen sind im Business-Alltag sehr wichtig für die Pflege von Netzwerken. Zudem hat diese Interaktionsform eine steigende Bedeutung für die immer wichtiger werdende Dienstleistungsbranche (vgl. Salvatore 2003). Natürlich ist unverkennbar, dass bei Unternehmen, die räumlich verstreut voneinander sitzen, persönliche Beziehungen nicht tagtäglich auf einer Face-to-face-Ebene gepflegt werden können. Heute können jedoch, wie im vorangegangenen Absatz erläutert, Face-to-face-Treffen besser denn je kombiniert werden mit *„sophisticated combinations of various types of virtual forums*“ (Grabher/Maintz 2006: 2).

65

#### 4.4 Wenig Nähe und viel Distanz? – Eine konstruierte Reputation

Was wäre, wenn Distanz in unserem Fallbeispiel den Aufbau einer Reputation und eines Images begünstigen würde, die nicht „gerechtfertigt“ sind, weil das betrachtete Unternehmen die formalen Kriterien für seine am Markt wahrgenommene Güte – im Vergleich zu seinen Mitbewerbern – nicht erfüllt? Was wäre, wenn das betrachtete Unternehmen dieses gewünschte Bild bewusst über Messen und ein aktives Netzwerk erschafft? Könnte räumliche Distanz etwa ein effektives „Framing“ und „Signalling“ (auf die ich in einem der folgenden Kapitel nun zu sprechen komme) begünstigen und zudem eine gewisse – gewollte – Intransparenz schaffen? Was wäre hingegen, wenn bei Vorhandensein von räumlicher Nähe zu den verbundenen Akteuren im Netzwerk dies nicht möglich wäre; weder das Verheimlichen von unangenehmen Tatsachen, noch das Glänzen auf einer „temporären Bühne“? Daher werden zwei konkrete forschungsleitende Annahmen aufgestellt, bevor untersucht wird, *wie* räumliche Distanz zum Vorteil genutzt werden kann: Annahme 1: Eine „Ko-Lokation“ kann bei machtungleichen Beziehungen für bestimmte Unternehmen in der IT-Branche durchaus nachteilhaft sein. Annahme 2: Soziale Reputationsnetzwerke sind in manchen Fällen vorteilhafter über Distanz zu konstruieren und zu pflegen, als in räumlicher Nähe. Bildlich und plakativ kann man sich die Situation von Meyer IT-Systemlösungen so vorstellen, dass das Unternehmen für viele Akteure aus dem Konzern-X-PES aus der Distanz sicherlich „größer und mächtiger“ erscheint, jedoch aus der Nähe – würde man tatsächlich näher herankommen – „kleiner und zarter“ erscheinen würde. Hier wird daher konkret angenommen, dass die Distanz zumindest die Möglichkeiten sich positiv darzustellen signifikant verändert.

#### 4.4.1 Räumliche Distanz als Wettbewerbsvorteil?

Ich argumentiere nicht dualistisch; ich sage nicht, dass Distanz „gut“, da förderlich, und Nähe „schlecht“, da gefährlich, ist. Denn es soll nicht das getan werden, was mit dieser Arbeit hinterfragt wird: dichotomisch zu argumentieren. Mit diesem Ansatz soll die Selbstverständlichkeit der lange bestehenden Konzepte hinterfragt werden. Es soll gezeigt werden, dass nicht so vereinfacht argumentiert werden kann, wie es doch häufig getan wird. Die vorliegende empirische Einzelfallstudie soll zeigen, dass ein Unternehmen vielen komplexen Mechanismen ausgesetzt ist und dass nicht einfach räumliche Nähe und Vertrauen zu anderen Akteuren ausreichen, um erfolgreich(er) zu sein. Dennoch sind für Erfolg im Business in der heutigen Zeit persönliche Kontakte von enormem Wert. Aber um heute soziale Netzwerke zu pflegen, ist Nähe noch nicht einmal mehr zwingend notwendig (vgl. Lo 2003a). Wie im Vorkapitel gezeigt wurde, werden heute unter anderem ITK-Technologien und Routinen in Communities (vgl. Amin/Cohendet 2004) dazu genutzt, soziale Netzwerke über Distanzen aufrecht zu erhalten. Räumliche Distanzen müssen also nicht zwingend soziale Distanzen zur Folge haben. Im Gegenteil, ich habe in meinem Set gesehen, dass in einer spezialisierten Community *„Experten in einer professionellen Nähe“* miteinander agieren, *„über eine gemeinsame Sicht der Dinge und eine gemeinsame Fachsprache“* (Schamp et al. 2003: 6), obwohl keine ständige räumliche Nähe existiert. Die Frage ist also, wie es ein Unternehmen schafft, bei räumlicher Distanz eine vorteilhafte Situation für sich zu schaffen; bei allen beteiligten Akteuren im Netzwerk – allen voran bei Konzern-X – soziale Nähe aufzubauen.

66

Giddens (1990) begründet, dass Menschen aus ihren jeweiligen alten Kontexten herausgehoben werden und sich in neuen, losen Kontexten wiederfinden, die sie letztlich auch mitkonstruieren. Ihre sozialen Beziehungen sind daher zwar distanziert aber trotzdem unmittelbar direkt (vgl. Wittel 2001: 65), in relationaler Nähe. Wittel's Erklärung für relationale Nähe im Netzwerk, „Network sociality“, hat fünf Eigenschaften als Merkmale: 1. Es existiert eine „*Beziehungswahl*“ anstatt „*vorgabe*“. 2. Die Beziehungen im Netzwerk sind zwar kurz aber dafür intensiv. 3. Sie sind nicht narrativ, sondern informativ, das heißt, es existieren keine gemeinsamen Erfahrungen, aber man ist beispielsweise über soziale Plattformen wie XING miteinander verlinkt. 4. Arbeit und Freizeit werden miteinander verbunden. 5. Es existieren Technologien, die für die Beziehungspflege genutzt werden. Ergo, relationale Nähe im sozialen Netzwerk ist wichtig, denn sie beeinflusst letztlich auch, wer mit wem sein Wissen teilt und was über andere gesagt und – in Folge – gedacht wird. Reputation und Wissen sind schließlich entscheidende Wettbewerbsfaktoren, die sich gegenseitig bedingen: Durch das gezielte Platzen von Wissen und Informationen können Reputation und Image so konstruiert werden, dass es zu einem Wettbewerbsvorteil kommen kann. Nachfolgend werden daher zwei Konzepte dargestellt, auf die später schließlich die eigene Theorie aufgebaut wird. Einerseits mobiles Brokering und Temporäre Cluster, und andererseits Messen und Kon-

ferenzen als strategische Instrumente zur Verbesserung der Reputation und Image; durch Mechanismen wie Framing und Signaling.

#### 4.4.2 Mobiles Brokering und Temporäre Cluster

Johannes Glückler hat in seiner Arbeit über die Evolution von Netzwerken (2007) eine interessante Idee aufgezeigt, die ich als einen der Ausgangspunkte für meine eigene Idee nehmen möchte. Ich habe die Annahme aufgestellt, dass soziale Reputationsnetzwerke in manchen Fällen vorteilhafter über Distanz aufzubauen und zu pflegen sind, als in räumlicher Nähe. Die Frage ist, *wie?* Hier möchte ich das Konzept des „Mobile brokering“ von Glückler als Ansatzpunkt hernehmen. Ich glaube nämlich, dass bei bestehender Distanz im Alltag erst durch eine bestimmte institutionalisierte, physische Plattform langfristig die gewünschte Reputation und das businessfördernde Image – welche wünschenswert erscheinen – konstruiert und dann aufrecht erhalten werden können. Beim Mobile brokering treffen sich Menschen aus ihrem jeweiligen Industrie-Sektor und „brokern“, das heißt, sie *verhandeln* gewissermaßen ihren „Ruf“ – immer wieder neu. *Executives*, Manager aller Ebenen, Software-Programmierer und Techniker von Konkurrenzunternehmen (also auf horizontaler Ebene), Zulieferer und Kunden (auf vertikaler Ebene) kommen vorübergehend in „temporären Clustern“ (vgl. Maskell et al. 2004) zusammen, um sich gegenseitig auf den „neuesten Stand“ zu bringen. Im Beispiel von Konzern-X geschieht dies auf den regelmäßig wiederkehrenden Produkt- und Partner-Konferenzen, auf denen sich alle bedeutenden Akteure aus dem Netzwerk zusammenfinden. Gewissermaßen können diese Veranstaltungen einen „Walk-of-fame“-Charakter haben, denn die Akteure haben zum Ziel, bei Konzern-X gut auszusehen, um in der Gunst des großen Partners zu stehen oder zu bleiben, und infolgedessen Zugang zu einer guten Betreuung und potenziell behafteten Leads zu gelangen, die in der Regel einen Umsatzanstieg zur Folge haben.

67

Die Theorien der Netzwerk-Evolution von Glückler sind ein *Conceptual Framework*, das beschreibt, wie die Geographie die Bindungsselektionen im evolutionären Prozess des „Festhaltens“ oder Variierens von Netzwerk-Strukturen beeinflusst (vgl. Glückler 2007: 619). Er spricht dabei von „*selection*“, „*retention*“ und „*variation*“. Auf den konkreten Evolutionsmechanismus in seiner Arbeit möchte ich zwar nicht eingehen, mich interessiert jedoch ein Teil aus seinem Kapitel über Variation, in dem er vier „*structural sources of innovation*“ beschreibt (vgl. Glückler 2007: 626ff.). Drei von diesen Konzepten sind dauerhafte, feste „*geographical places*“, nämlich „Global bridging“, „Local bridging“ und „Local brokering“, und eines ist ein temporäres Konzept, das zuvor erwähnte „Mobile brokering“: „*Geographical proximity is often conceived under conditions of permanent location. However, changing travel technologies and induced patterns of mobility also permit co-presence in ephemeral encounters*“ (Glückler 2007: 630). In der Theorie des Mobile brokering geht es darum, dass *weak ties* – die in physischer Nähe gut funktionieren, aber aufgrund der Distanz langfristig nicht aufrecht zu erhalten sind – an einem gemeinsamen physischen Ort



durch ein Face-to-face aufgefrischt werden. Im Anschluss an diese kurzen aber meist sehr intensiven Treffen können alte und neue Beziehungen durch moderne ITK-Technologien revitalisiert und beibehalten werden. Als Treffpunkte für Mobile brokering eignen sich beispielsweise spezielle Messen, Fachkongresse, Konferenzen, Partner- und Werbeveranstaltungen sowie Treffen von Gremien. Glückler beschreibt Mobile brokering als *“network cluster of interconnected firms (or firm managers) to be geographically distributed and who meet repeatedly in temporary clusters, i.e. trade fairs, conventions or other arrangements of physical encounter”* (Glückler 2007: 630).

Mobilität ist in der heutigen Zeit längst nicht mehr wegzudenken. Generell gilt, je internationaler die Position und das Unternehmen, desto größer ist die Erwartung an Manager mobil und flexibel zu sein. Der Hauptstandort ihres Unternehmens ist daher oft nur noch ein seltener Aufenthaltsort für sie. Vielmehr befinden sich internationale Manager kontinuierlich an unterschiedlichen Orten. Deshalb ist es für physische Treffen wichtig *„non-fixed, temporary contexts of mutual encounter and serendipitous tie formation”* (Glückler 2007: 630) zu finden, in denen wichtige Netzwerkbeziehungen neu geknüpft und alte aufgefrischt werden können. *„The concepts of ‘ba’ (Nonaka and Konno 1998) or temporary clusters (Maskell et al. 2004) illustrate the notion that face-to-face communication, networking and interpersonal referrals are equally facilitated in trade fairs and conventions as in contexts of permanent co-location”* (ebenda). Es erweisen sich also Messen, Fachkongresse und Konferenzen als vollwertige Networking- und Austauschorte, die sich im Übrigen auch dazu eignen, Wissen über ausländische Märkte zu akquirieren (vgl. Ellis 2000). Für Manager liegt der Vorteil dieser termingenauen und regelmäßig „einkalkulierbaren“ Treffen darin, dass nichts dem Zufall überlassen, sondern der Veranstaltungstag gezielt genutzt wird. Häufig kommt es auch vor, dass Firmen und Personen aus derselben Gegend sich erstmalig – oder immer wiederkehrend – auf diesen genannten Veranstaltungen sehen: Beispielsweise treffen sich die PMPro-Community aus Mannheim oder Konzern-X-Mitarbeiter des Hauptstandortes aus Deutschland bei den regelmäßigen PMPro Conferences in den USA.

Das seltene aber regelmäßige Face-to-face-Treffen über die Brokerings ist vor allem daher spannend, weil alle Akteure vor Ort versuchen, sich von ihrer besten Seite zu präsentieren: Es wird versucht, innerhalb der kurzen (verfügbaren) Zeit „das Beste daraus zu machen“, sodass sich die Kosten und der Zeiteinsatz letztlich ökonomisch lohnen. Das Ziel solcher „Börsen“ ist letztlich, dass man sich strategisch vorteilhaft präsentiert. Sich immer wieder neu präsentieren und verkaufen zu können bedingt jedoch, dass man sich nicht zu gut kennen oder oft genug gesehen haben darf. Umgekehrt muss man sich einem Lebenspartner gegenüber oder beispielsweise vor seinen besten Freunden nicht präsentieren, sie kennen einen bereits (zu gut), sozusagen samt allen Schwächen. Stellt man sich jedoch ein zehnjähriges Klassentreffen vor, so ist es vorstellbar, dass man im Nachhinein einen guten Eindruck hinterlassen haben möchte. Hat man nun räumliche Distanz zueinan-

der, so ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass man sich nicht kennt. Und so verhält es sich auch mit der Distanz unter den Akteuren im Konzern-X-PES. Grabher und Ibert (2006) beschreiben in ihrer Arbeit über persönliche Netzwerke einen Shift, von „*communality*“ (Nähebeziehungen) hin zu „*sociality*“ (Distanzbeziehungen): Communality beschreibt dabei die Granovetter'schen gemeinschaftlichen „strong-ties“, die robuste und langanhaltende Beziehungen kennzeichnen. Gemeinsame Geschichten und familienähnliche Bindungen prägen diese Freundschaften. Diese orthodoxe Sicht sieht persönliche Netzwerke als homogen, kohäsiv und räumlich lokal an. Zudem existiert eine stärkere Affinität zu virtuellen Formen der Interaktion.

Sociality beschreibt hingegen die Burt'schen flüchtigen „weak-ties“, die kurzfristiger, strategischer, unternehmerischer Natur sind. Bei dieser heterodoxen Sicht sind persönliche Netzwerke dünn, vergänglich und räumlich global. Hier spielen Networking und Face-to-face-Interaktionen jedoch eine entscheidende Rolle, da eine „People's-Business“-Kultur herrscht, in der freundschaftliches Privates mit dem Geschäftlichen verknüpft wird. Da in dieser Netzwerkform im Vergleich weniger Zeit für die Entwicklung persönlicher – auf gemeinsame Erfahrungen basierter – Vertrauensbeziehungen besteht, muss auf „*networked reputation*“ (vgl. Glückler/Armbruster 2003) zurückgegriffen werden: Kennt man jemanden nicht, verlässt man sich also auf Mund-zu-Mund-Propaganda und Reputation im Netzwerk. Der Vollständigkeit halber möchte ich an dieser Stelle noch erwähnen, dass Grabher und Ibert noch eine dritte Form der persönlichen Netzwerke identifizieren, die sich „*connectivity*“ (extreme Distanzbeziehungen) nennt. Hier wird ein von Granovetter vernachlässigtes Konzept erläutert, in dem ausschließlich virtuelle Formen der Interaktion und die schwächste Form der sozialen Einbettung vorliegen (vgl. Grabher/Ibert 2006: 263f.). In dem von mir untersuchten Eco-System sehe ich jedoch eine vernachlässigbar geringe Bedeutung von Connectivity-Verknüpfungen. Ebenso vernachlässigbar sind die strong-tie-Netzwerkverbindungen, die von einem gemeinsamen Erfahrungsschatz und lokalen, familiären Beziehungen geprägt sind. Eindeutig ausgeprägt existent sind dagegen die weak-ties: Die meisten Akteure im Konzern-X-PES sind durch persönlich-freundschaftliche jedoch flüchtige, globale Relationen miteinander verknüpft. Die Beziehungen haben vor allem dann „Bedeutung“, wenn sie für die jeweiligen Personen und Unternehmen auch strategisch einen Vorteil erbringen.

Granovetter hat jedoch nicht nur strong-ties befürwortet, sondern sich auch positiv über die Stärke von weak-ties geäußert, indem er sagt: „[W]hatever is to be diffused can reach a larger number of people, and traverse greater social distance (i.e., path length), when passed through weak ties rather than strong“ (Granovetter 1973: 1366). Eine Information aus dem weak-tie-Netzwerk ist also wahrscheinlich „frisch“, während eine „Neuigkeit“ aus dem strong-tie-Netzwerk mit einer größeren Wahrscheinlichkeit „stale“ (Grabher/Maintz 2006: 4) – also abgestanden – ist, da sie sich im Netzwerk schon herumgesprochen hat. Das Konzept des Mobile brokering passt hier nahtlos rein,

denn die globalen, temporären Face-to-face-Situationen, die auf den Messen und Konferenzen entstehen, beinhalten oft interessante Informationen, die ausgetauscht werden. Um bei seinem Gesprächspartner und mittelfristig auch im Netzwerk interessanter zu werden und im „Wert“ zu steigen, werden anregende und teilweise auch sensationelle Informationen und Wissen ausgetauscht. Findet ein Austausch hingegen in einem klassischen lokalen Cluster statt, in dem man ständig in einer räumlichen Nähe zueinander steht, so sind es andere Informationen und Wissen, die ausgetauscht werden, denn der Kontext ist ein anderer. In den temporären Clustern wiederum ist der Anteil der Informationen und Wissen, die von außerhalb des „normalen“ (alltäglichen) Kontextes kommen, bedeutend größer. Das heißt, es kommen neue Erkenntnisse, *hot topics* und Wissen aus neueren Kanälen in einer begrenzten Zeitspanne herein, weswegen zwangsläufig die Aufmerksamkeit höher ist. Maskell et al. sagen, dass temporäre Cluster einen wichtigen Input bieten können:

*“Distant contexts can be a source of novel ideas and expert insights useful for innovation processes. [...] Firms therefore develop global pipelines not only to exchange products or services, but also in order to benefit from outside knowledge inputs and growth impulses”* (Maskell et al. 2006: 998). Auf den immer wiederkehrenden PMPro Conferences holt man sich beispielsweise als europäisches oder asiatisches Projektmanagement-Dienstleistungsunternehmen Impulse dafür, in welche Richtung die künftigen Entwicklungen gehen. Umgekehrt spiegeln jedoch auch die Partner im Netzwerk Neuigkeiten an Konzern-X zurück. Dies beinhaltet beispielsweise Feedback von Kunden in Deutschland, unter anderem auch Wünsche in Bezug auf künftige Software-Lösungen. Aus diesen Gründen werden temporäre Cluster auch mit großem Aufwand und viel Geldeinsatz veranstaltet: *„Large sums of money and intensive efforts are committed when firms participate in such professional gatherings in order to identify the current market frontier, take stock of relative competitive positions and form future plans”* (Maskell et al. 2006: 999). Es ist also unerlässlich, dass man sich – trotz modernster ITK-Technologien – in bestimmten Zeitabständen immer wieder persönlich gegenübersteht. So erzählt Thomas Meyer in einem meiner Gespräche mit ihm, dass die Bekanntheitsgrade der Unternehmen im PES nicht unbedingt proportional zu ihrer Leistung steigen, sondern dass vor allem die Auftritte auf den Konzern-X-Messen helfen, sich in einem guten Licht darzustellen. Thomas Meyer und seine Kollegen tauschen sich daher auf den besagten Veranstaltungen mit Konzern-X-Manager\_innen aus und frischen so ihre Kontakte immer wieder auf.

Temporäre Cluster oder Communities mit einer *„professional information and communication ecology“* sind ferner auch unter *„global buzz“* bekannt, im Gegensatz zu einem *„local buzz“* (vgl. Bathelt/Schuldt 2008: 5). Global buzz ist ein komplexes Konzept, denn es ist empirisch schwer nachzuweisen und erfordert mehr als nur eine Variable. Ein global buzz entsteht durch ein spezifisches Set an (fünf) Komponenten, die Bathelt und Glückler (2011) wie folgt zusammensetzen: Erstens, es ist eine Ko-Präsenz der globalen Anbieter und Nachfrager entlang der Wertschöpfungs-

kette nötig, in der „*a specific ensemble of agents meet and interact*“ (Bathelt/Glückler 2011: 176). Zweitens, bei einem global buzz sollte eine intensive Face-to-face-Kommunikation möglich sein. Drittens: Für ein global buzz ist es wichtig, dass die Akteure beim Zusammenkommen die Möglichkeiten haben, sich gegenseitig gründlich zu beobachten. Viertens, es sollten so genannte „*intersecting communities und visions*“ (Bathelt/Glückler 2011: 176) bestehen, „[where] *they share a similar institutional basis that allows them to efficiently exchange and interpret knowledge, generate new ideas, and further develop competencies*“ (Bathelt/Glückler 2011: 179). Fünftens, es sollten vielfältige Meetings und Beziehungsstränge vorhanden sein, „[where] *information is constantly transmitted from one agent to another*“ (Bathelt/Glückler 2011: 180). Sind diese Aspekte gegeben, kann man von einem temporären cluster, einem global buzz, ausgehen. Das Konzept des global buzz wird vor allem in Verbindung mit Messen eruiert. Daher werde ich im nachfolgenden Abschnitt ausgiebiger auf Messen und Konferenzen eingehen.

Die temporäre, räumliche Koordination von ökonomischen Aktivitäten erfährt auch weiterhin Aufmerksamkeit: Rallet und Torre schlagen beispielsweise ein Konzept vor, in dem „*temporary geographical proximity*“ in bestimmte Abstufungen von Zeit und Ort unterteilt wird (vgl. 2009: 8). An dieser Stelle ist aus meiner Sicht jedoch eine feinere Granularität für diese Arbeit nicht notwendig. Zusammenfassend möchte ich Maskell et al. zitieren (2006: 1004): „*Global face-to-face interaction taking place at international professional gatherings such as trade fairs, conventions and conferences, in many ways functions as a substitute for the buzz of a permanent cluster and may even exceed it. [...] International professional gatherings provide a wealth of opportunities for making contact with firms from all over the world.*“ Auch ich habe mehrfach die enorme Stärke dieser globalen Face-to-face-Begegnung persönlich erfahren. Ein Beispiel von der Teilnahme an einer meiner Konferenzen mit Meyer IT-Systemlösungen: „*An unserem Tisch saß ein Projektmanagement-Berater aus Kanada, der nach einem kurzen, zehn minütigen Gespräch großes Interesse zeigte unser ‚Selling-Partner‘ in Kanada zu werden. Ich habe an diesem Morgen das starke Gefühl gehabt, dass auf diesem ersten Event wirklich alle Menschen aus aller Welt vertreten sind, die mit Konzern-X PMPro stark zu tun haben, Expertise haben oder bei Konzern-X, bei Kunden oder in der jeweiligen länderspezifischen Community etwas zu PMPro zu sagen haben. Also ist das hier ein Konzern-X PMPro Community ‚Sehen-und-gesehen-werden-Event‘, auf dem die Teilnehmer networken wollen*“ (FTB 13.09.2009).

71

#### 4.4.3 Messen und Konferenzen als strategisches Instrument

In ihrer früheren Arbeit über temporäre Cluster heben Maskell et al. (2004) bereits die Bedeutung der *International Trade Fairs* – der internationalen Messen, Kongresse und Konferenzen – hervor, genauso wie Bathelt und Glückler in ihrer aktuellen Arbeit (vgl. 2011: 181ff.). Dabei werden sämtliche Berufsgruppen – von Manager\_innen in der freien Wirtschaft bis hin zu Ärzt\_innen – er-

wähnt, die sich auf wiederkehrenden Veranstaltungen wiederfinden. „*At such events, their latest and most advanced findings, inventions or products are shown, examined and evaluated by their peers and competitors, as well as by customers and suppliers*” (Maskell et al. 2004: 2). Da diese temporären Cluster dazu genutzt werden, dass sowohl entlang der Wertschöpfungskette als auch unter Wettbewerbern Informationen ausgetauscht werden, ist das zyklische Zusammenkommen umso wichtiger, um stets das neueste Wissen zu haben. Diese Veranstaltungen sind schlichtweg ein „Ort der Neuigkeiten“ und damit im permanenten Interesse der Besucher\_innen. „*The temporary clusters are hotspots of intensive and dedicated exchange of knowledge, network building and generation of new ideas*” (Maskell et al. 2004: 2). Ich möchte die Effekte, die hier aufgezeigt werden, beispielsweise das gegenseitige Vorstellen der neuesten Produkte und Ideen, um meine eigenen Erkenntnisse ergänzen. Ich habe auf den diversen Veranstaltungen, an denen ich teilnahm, erlebt, dass Messen und Konferenzen auch dazu genutzt werden, sich selbst strategisch zu positionieren, indem Informationen bewusst verstreut und Dinge gezeigt werden, die zwar keine lokale Bedeutung für das Business haben und keinen direkten Umsatz erbringen, jedoch als strategisches Instrument auf der globalen Ebene genutzt werden, um langfristige Effekte zu erzielen.

72

Im Konzern-X-PES herrscht eine globale räumliche Distanz und die Partnerunternehmen kommen immer wiederkehrend auf jenen Konferenzen zusammen, die von der Corp<sup>12</sup> regelmäßig ausgerichtet werden. Daher können die Zusammenkünfte im empirischen Fallbeispiel sicherlich auch als „*cyclical clusters*“ (Power/Jansson 2008: 423) bezeichnet werden. Die meisten Akteure haben eigene Stände und Vortragsslots, auf denen ihre neuesten Produkte und Innovationen präsentiert werden, so wie man es von einer klassischen Messe oder Konferenz auch kennt (vgl. Bathelt/Schuldt 2005). Manche Akteure nutzen jedoch solche temporären Cluster, um im Netzwerk ihren „wahrgenommenen Wert“ zu erhöhen. Dabei wird beispielsweise die Entstehung neuer, strategischer Partnerschaften mit internationalen Unternehmen bekanntgegeben oder gezeigt, mit wem man aus der Corp bekannt oder wie groß man ist. Durch das aktive Mobile brokering entsteht hier eine businessrelevante Bedeutung. Und um diesen Mechanismus erklären zu können, kann nicht darauf verzichtet werden, das Konzept des „Signaling“ aus der Marketing-Forschung heranzuziehen. Denn das untersuchte Fallbeispiel Meyer IT-Systemlösungen ist aus meiner Sicht eine Marke geworden; eine Partnermarke, die bestimmte Attribute mit sich trägt. Durch die Kombination von Signaling und „Framing“ – einem weiteren Konzept, das notwendig erscheint und aus der Psychologie stammt, – entsteht ein verknüpftes Modell, das die Vorgehensweisen der mobilen Broker in temporären Clustern zusammenfasst. Nachfolgend werde ich auf diese Konzepte kurz eingehen.

---

<sup>12</sup> Der Konzern-X-Firmensitz in Saratoga/Riverton, USA wird von seinen Mitarbeitern und den beteiligten Akteuren in seinem Umfeld gerne auch Corp genannt, eine Kurzform von Corporation.

#### 4.4.3.1 Signaling

Ich habe beobachtet, dass auf den besagten Versammlungen einander auf „hohem Niveau“ präsentiert wird, welche neuen Produkte und *Best Practices* man anzubieten hat. Wichtiger scheint jedoch das Thema „wer mit wem“ Partnerschaften geschlossen hat oder demnächst schließen wird. Hier gilt nämlich die Regel, dass derjenige, der nun mit den „Bekannten und Großen“ der Branche Partnerschaften schmiedet, allein aufgrund dieser Tatsache „gut“ sein muss. Michael Spence (1973) hat dieses Phänomen, das heute meistens in Verbindung mit der Werbebranche auftaucht, als „*Signaling*“ bezeichnet. Ein Beispiel: Während des *Super Bowl* ist die Werbezeit am teuersten; jedes Jahr werden neue Preis-Rekorde aufgestellt. Diejenigen Unternehmen, die es sich nun leisten können, diese Werbung zu bezahlen, werden als besonders „gut“ oder „stark“ wahrgenommen, was sie – zumindest in ihrer Reputation und im Image – noch stärker macht. Und dies hat in der Regel wiederum positive Folgen für ihren Umsatz, was sie im Folgejahr erst recht in die Lage versetzt wieder solch ein Investment zu tätigen, und so fort. Thomas Meyer verheimlicht daher im PES nicht gerade, zu welchen hochrangigen Konzern-X-Manager\_innen – vor allem in der Corp in Riverton – er enge persönliche Kontakte pflegt; auch bei Konzern-X-Mitarbeiter\_innen.

73

#### 4.4.3.2 Framing

Die Psychologen Amos Tversky und Daniel Kahneman (1981) schreiben in ihrer Arbeit: *“The psychological principles that govern the perception of decision problems and the evaluation of probabilities and outcomes produce predictable shifts of preference when the same problem is framed in different ways”* (Tversky/Kahneman 1981: 453). Durch ein verändertes Framing – also die Änderung der Rahmenbedingungen einer Aussage – kann eine veränderte Wahrnehmung über eine Situation erreicht werden. Es muss sich jedoch nicht zwingend um eine Entscheidungssituation oder Problemstellung handeln, es kann auch die Darstellung eines einfachen Status Quo sein. Ein Beispiel: Die Art und Formulierung einer Berichterstattung über Nachrichtenkanäle (vgl. Iyengar/Simon 1993) oder auch neuere Medien wie Facebook können eine Neudefinition eines bekannten Sachverhalts bewirken. Bei einer veränderten Formulierung einer Situation oder der bewussten Fokussierung auf bestimmte Tatsachen bei gleichzeitiger Ablenkung der Aufmerksamkeit von unerwünschten Fakten, kann gezielt eine Reaktion beim Publikum herbeigeführt werden, die zuvor gewünscht wurde. Bei ähnlicher Gewichtung diverser Faktoren wird durch Framing die Aufmerksamkeit auf die erwünschten Aspekte gelenkt.

Durch die Kombination von Signaling und Framing ist nun die Basis für das eigene Modell entstanden. Nach Kapitel fünf (Methodik der Forschung) wird sich im sechsten Kapitel der Empirie und damit der Rekonstruktion des Fallbeispiels von Meyer IT-Systemlösungen und dem PES von Konzern-X gewidmet, mit dem Ziel, daraus das eigene Konzept zu entwickeln.

## 5 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit wurde in England, USA, Singapur, Hongkong, China und in vielen Städten Deutschlands über einen Zeitraum von etwa drei und halb Jahren verfasst. Sie hat mich bei vielen meiner Geschäfts- und Urlaubsreisen begleitet. Für die inhaltliche Erhebung waren jedoch nur zwei dieser Länder interessant: Deutschland und USA. Dort befindet sich das, was ich mit dieser Arbeit untersucht habe. Einerseits die so genannte *Corp*, das Firmenhauptquartier von Konzern-X in Riverton, bei Saratoga, USA. Und andererseits das untersuchte Partner-Eco-System in Deutschland, bestehend aus Dienstleistungsunternehmen, die sich auf die Implementation und komplementäre Produkte und Dienstleistungen zu Konzern-X PMPro und UPM spezialisiert haben. Im Kern habe ich in dieser Dissertation erforscht, wie es kleine und mittelständische Unternehmen schaffen mit Hilfe von temporären Clustern und mobilem Brokering wünschenswerte Reputationen und Images bei Kunden und im PES zu erlangen. Zudem, ob einzelne Unternehmen – anders als konventionell in der Wirtschaftsgeographie gehandelt – größere wettbewerbstechnische Vorteile dadurch erzielen, dass sie räumlich entfernt von anderen Akteuren im Netzwerk sitzen; beziehungsweise Nachteile vermeiden, die durch eine räumliche Nähe wahrscheinlicher wären. Das Netzwerk wurde über die Forschungszeit intensiv untersucht und brachte interessante Einblicke und Erkenntnisse über sozioökonomische Netzwerke in der Branche der IT-Dienstleistungen. In diesem Kapitel möchte ich nun den Leser\_innen einen Einblick in die Methodik dieser Arbeit geben, da eine Auswertung im betrachteten Umfeld sorgfältig durchdacht und gewissenhaft umgesetzt werden musste, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden und möglichst authentische Ergebnisse zu erzielen.

74

### 5.1 Idee der Studie

Im August 2007 habe ich am Institut für Humangeographie der Goethe-Universität eine Diplomarbeit verfasst, die sich mit folgender Frage beschäftigt hat: „*Wie können Unternehmen in schnellen und wissensintensiven Dienstleistungsbranchen ihren ‚Informations- und Wissensflow‘ optimieren?*“ Mit Hilfe dieser Arbeit konnte ich nicht nur erste Erfahrungen mit dem wissenschaftlichen Forschen sammeln, sondern habe inhaltlich das Wissensnetzwerk eines mittelständischen Software-Unternehmens sozialempirisch qualitativ (mit Hilfe von Experteninterviews) untersucht. Dabei habe ich versucht, den Umgang der *unternehmensinternen* Mitarbeiter des Fallbeispiels mit dem Speichern, dem Strukturieren und vor allem dem Austauschen von Informationen und Wissen zu rekonstruieren. Die Besonderheit dabei lag darin, dass die meisten von ihnen räumlich zerstreut ihren täglichen Aufgaben für das Unternehmen nachgingen, weswegen ein regelmäßiges *Face-to-face*-Treffen unter ihnen nahezu unmöglich war. Die Herausforderung lag nun darin, zu verstehen,

warum in der Vermittlung und Transformation von Informationen und Wissen häufig ein Bruch vorzufinden ist, und wie man diesen Bruch vermeiden oder zumindest reduzieren kann. Für die Wirtschaftsgeographie war diese Diplomarbeit interessant, da ein Unternehmen mit geographisch verstreuten Standorten untersucht wurde, das seine Stellung als Marktführer in einer volatilen und wissensintensiven Branche unter starkem Wettbewerb halten möchte.

Da ich nach der Beendigung meines Betriebswirtschaftslehre-Studiums eine Anstellung als Produktmanager bei Meyer IT-Systemlösungen angenommen hatte, besaß ich nun die Möglichkeit, neben meiner Arbeit – oder sogar erst durch diese Arbeit – ein weiteres Forschungsprojekt in der Wirtschaftsgeographie zu beginnen. Ich entschloss mich schnell diese Gelegenheit wahrzunehmen. Im Rahmen eines längerfristigen, intensiveren und teilnehmenden Forschens sah ich nämlich die Möglichkeit, einen noch konkreteren Beitrag für diesen Bereich zu leisten. Ich arbeitete hierfür über die gesamte empirische Forschungsdauer von etwa zweiundhalb Jahren fest im genannten Unternehmen, das gleichzeitig als Untersuchungsgegenstand diente. Anders als bei der Fallstudie für die Diplomarbeit wurden hier die Verflechtungen *außerhalb* des Unternehmens untersucht. Über die genannten Punkte hinaus hatte ich zudem ein persönliches Eigeninteresse daran, erneut die Wissenschaft mit der Praxis zu verflechten, da ich Vorteile in beiden Richtungen sah: Die Wissenschaft kann der Praxis neue Impulse und Ideen stiften, und umgekehrt kann auch die Praxis der Wissenschaft durchaus frischen Wind für neue Richtungen geben. Bei der Vorgehensweise entschloss ich mich dazu meine Ideen aus einer theoretisch-konzeptionellen Perspektive zu beleuchten und anhand einer sozialempirisch qualitativen Untersuchung zu rekonstruieren. Um genauer zu beschreiben, warum ich wie dabei vorgegangen bin, möchte ich nun anhand eines Modells von Saunders, Lewis und Thornhill (2007) anschaulich darstellen.

75

## 5.2 Forschungsdesign

Das Konzept der „Research Onion“ von Saunders et al. aus dem Jahr 2007 unterscheidet zwischen fünf verschiedenen „Zwiebel-Schichten“. In diesen werden unterschiedliche Aspekte des Forschungsdesigns voneinander abgegrenzt und diskutiert (vgl. Abbildung 3). Die innerste Schicht beschreibt zunächst die möglichen „Erhebungsmethoden“ einer Forschungsarbeit. Eine Schicht darüber liegend wird der „Zeitraumen“ der Studie bestimmt. Die nächste darüber liegende Schicht behandelt die wählbaren „Forschungsstrategien“. Und die beiden obersten Schichten behandeln jeweils die „Herangehensweisen“ und „Forschungsphilosophien“ des Forschungsunterfangens. Dieses Modell möchte ich nun für meine Forschungszwecke nutzen, um mit dessen Hilfe den Leser\_innen ein klareres Bild meiner Vorgehensweise darzulegen. Nachfolgend möchte ich nun auf jede dieser Schichten kurz eingehen und zeigen, für welche einzelne Alternative oder Kombinati-



nen aus möglichen Alternativen ich mich jeweils entschieden habe. Ebenfalls werde ich kurz meine jeweilige Entscheidung begründen, um aufzuzeigen, weshalb welche Wahl sinnvoll war.

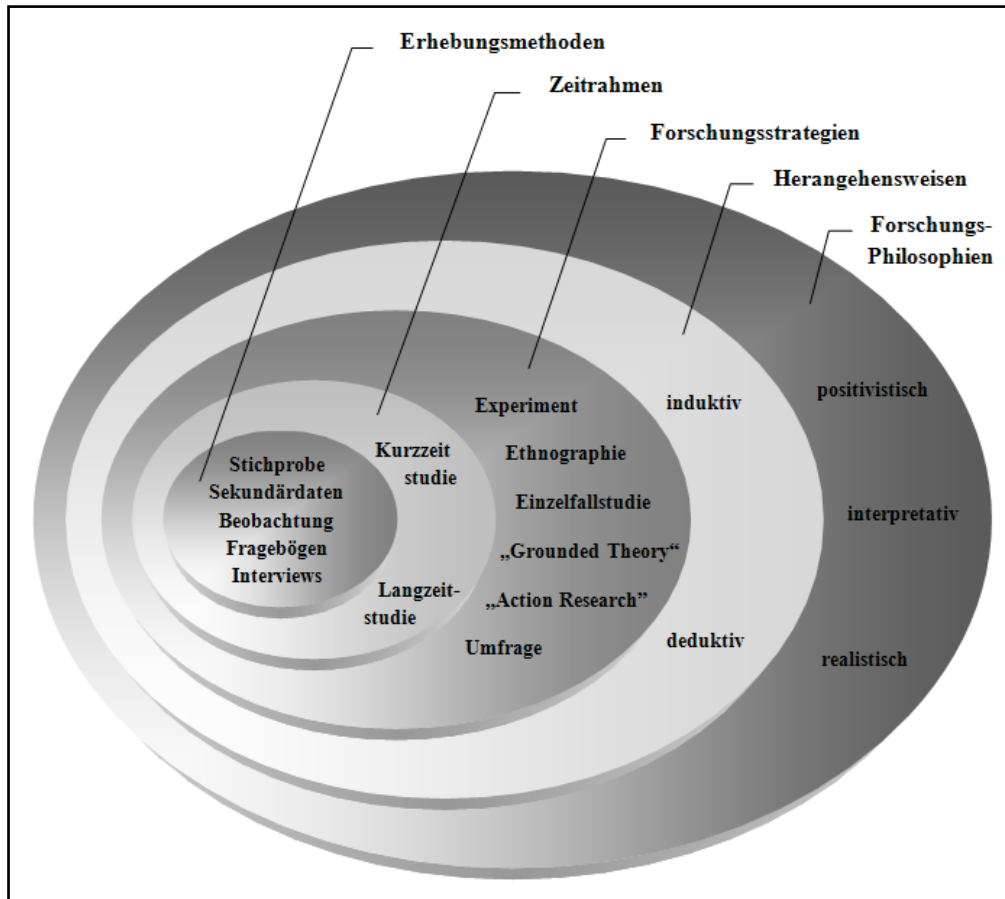


Abbildung 3: „Research Onion“  
Quelle: nach Saunders et al. (2007)

### 5.2.1 Erhebungsmethode

Bei dieser Dissertation handelt es sich um eine empirische Arbeit aus der sozialwissenschaftlichen, institutionenorientierten Wirtschaftsgeographie, für die ich als Erhebungsmethode die teilnehmende *Beobachtung* gewählt habe. Darüber hinaus habe ich in bestimmten Fällen das durch Beobachtungen gewonnene Material um Interviews ergänzt: Die Experteninterviews sowie narrative Interviews habe ich mit jeweils zwei ausgewählten Spezialisten aus der IT-Branche und dem betrachteten Unternehmer geführt, vor allem um eine solide Grundlage für das deskriptive Kapitel über den IT-Sektor in Deutschland zu bekommen. Ich habe mich im Gegensatz zu Gruppeninterviews für Einzelinterviews entschieden, da ich mir von den einzelnen Personen dadurch mehr Offenheit erhofft hatte: Das persönliche Einzelgespräch stellt ein sensibleres und differenzierteres Instrument der Befragung dar (vgl. Flick 1999). Mein Ziel war dabei ein qualifizierter Dialog, in dem die Möglichkeit für einen offenen und spontanen Gesprächs- und Gedankenfluss entstehen sollte. Die

Dauer der Interviews betrug je zwischen gut einer und – mit Unterbrechung – fünf Stunden. Für die Interviews wurde ein Leitfaden ausgearbeitet (im Anhang), der dem Gespräch eine Richtung geben und das Wesentliche abdecken sollte. Die Gespräche wurden digital mit einem MP3-Gerät aufgezeichnet, vollständig transkribiert und dann mithilfe entsprechender Software kodiert. Wie beschrieben, stellten die Interviews jedoch nur die Ausnahme meiner Datenerhebung dar. Mir war seit Beginn dieser Erhebung klar, dass ich nicht zu dem von mir gewünschten Material kommen würde, wenn ich mich in jeder Situation als „Forscher“ ausbebe und „nur“ *formale* Interviews oder Gespräche führe.

Jener IT-Dienstleistungssektor, den ich untersucht habe, ist hermetisch versiegelt für Akteure, die außerhalb dieses Systems stehen. Daher hatte ich mich rasch dazu entschieden Methoden aus der Ethnographie zu nutzen. Ich beobachtete das „Geschehen“ intensiv, erlebte es mit und war ein Teil davon. Auch habe ich in vielen Situationen bestimmte Ereignisse oder Abläufe selbst erst initiiert: Nach Flick (1991: 158) ist in der Feldforschung ohnehin *„die Hauptaufgabe des Forschers sich im Kontakt mit den Subjekten in deren Situation zurechtzufinden, sie gegebenenfalls auch durch seine Teilnahme zu beeinflussen und zu dokumentieren.“* Diese Dokumentation habe ich chronologisch über zwei Jahre (vom 12.10.2007 bis zum 22.10.2009) in zwei Felddtagebüchern (vgl. Abbildung 4) und zum Teil digital festgehalten. Aus den zwei vollgeschriebenen DIN A5-Büchern wurden nach der Digitalisierung und Kondensierung 62 DIN A4-Seiten (Auszug im Anhang). Darüber hinaus habe ich zwei Jahre lang umfangreiches weiteres Material von Meyer und Konzern-X zu sehen bekommen, das es mir erst überhaupt ermöglichte, das PES, in dem ich mich über den gesamten Erhebungszeitraum hinweg bewegt habe, tiefergehend zu analysieren. Dazu zählen unter anderem (Partnerschafts-)Verträge, Unterlagen zu (öffentlichen) Ausschreibungen, Kunden- und Partner-Aufträge, Dokumentationen über erbrachte Dienstleistungen, Rechnungen, Arbeits- und Gesprächsprotokolle, E-Mails und Textnachrichten, Produktbroschüren, Marketing-Präsentationen, Fragebögen, Geheimhaltungsvereinbarungen, sensible Präsentationen über Innovationen und Strategien, Schulungsmaterial für Kunden und Partner, projektbezogene Informationen über Kundenprojekte und vieles mehr.

Aus den etwa 1800 Codes aus digitalen Tagebüchern und Interviews (einzelne Textstellen wurden teilweise mit mehreren Codes belegt, weil sie zu Beginn thematisch nicht eindeutig einzuordnen waren) wurde anschließend eine Themenmatrix erstellt, die einen Ausgangspunkt der interpretativen Arbeit bildete. Es handelt sich um eine explorative Arbeit, die durch eine flexible, qualitative Erhebungsmethode gekennzeichnet ist. Auch wenn einer Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse Grenzen gesetzt sind, so ist es mein Anspruch einen Dialog zwischen Empirie und Theorie zu führen, dessen Ergebnisse auch für andere Kontexte relevant sind.

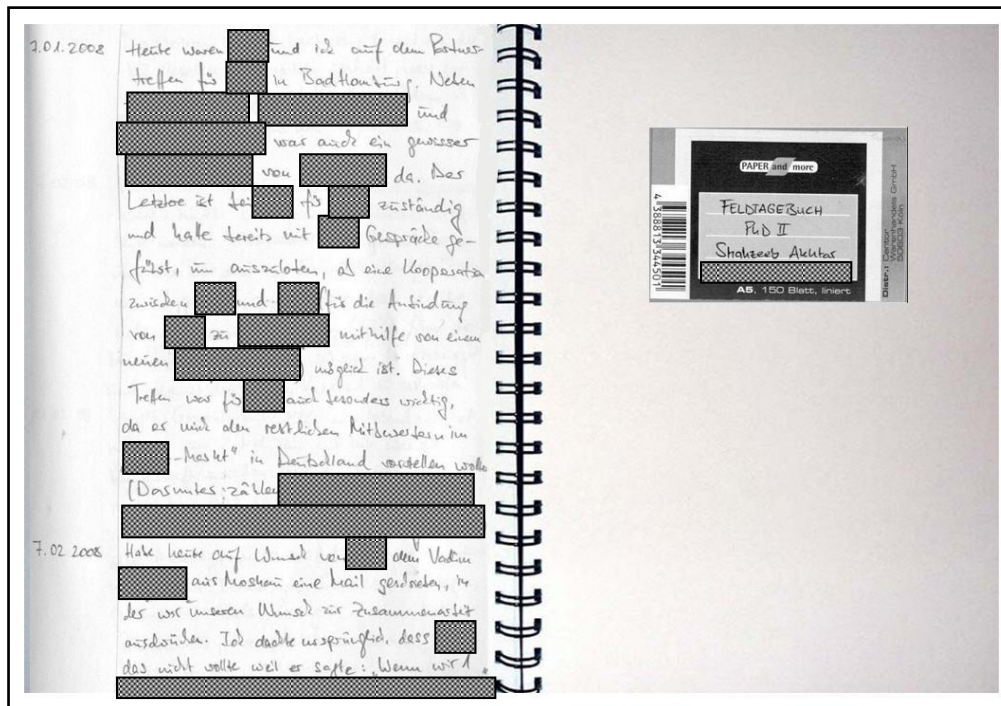


Abbildung 4: Auszug aus „Feldtagebuch II“

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2.2 Zeiträumen

Ein weiteres wichtiges Merkmal, das festgelegt werden muss, ist der Zeiträumen der Untersuchung. In der Literatur werden dabei mindestens zwei verschiedene Arten diskutiert: Beispielsweise Kurz- und Langzeitstudien. Während sich eine Kurzzeitstudie auf eine „Momentaufnahme“ konzentriert, beschäftigt sich Letztere mit der Erforschung von Ereignissen über eine längere Zeitperiode (vgl. Bryman/Bell 2007). Im vorliegenden Fall handelt es sich eindeutig um eine *Langzeitstudie*, da eine längere Zeit im Forschungskontext nötig gewesen ist, um einen fundierten und tiefen Einblick in die Funktionsweisen des betrachteten Netzwerks zu bekommen und die zu Beginn aufgestellten Ideen untersuchen zu können. Zudem war die Langzeitstudie die „richtige Wahl“ im Hinblick auf meine Wahrnehmung der „Machbarkeit“ dieser Studie: Ich arbeitete in jenem Unternehmen, das als Fallbeispiel diente, als Vollzeitmitarbeiter. Daher war es ideal meine zeitlichen Ressourcen sowohl für meinen regulären Job als auch für diese Arbeit parallel aufwenden zu können. Und dies war nur durch den Langzeitstudien-Ansatz möglich. Auf diese Weise bin ich in einem Zeitfenster von etwa zwei und halb Jahren tagsüber ein Feldtagebuch-führender Produktmanager in einem mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmen gewesen, und abends, nach Vollendung jener Arbeit, ein Wissenschaftler, der mit Hilfe seines Gedächtnisses und dem Tagebuch Zusammenhänge wieder

hergestellt hat, um der Forschung nach zu gehen. Bei dieser Art der Langzeituntersuchung musste jedoch auf bestimmte Dinge geachtet werden:

In meinem Fall beispielsweise gab es theoretisch keine zeitliche Beschränkung für die Datenerhebung. Diese musste ich mir jedoch selbst setzen, indem ich mit der Empirie an einem Punkt bewusst abgeschlossen habe. Die Versuchung ist dann zwar groß neue Ereignisse noch „mitzunehmen“, doch man muss irgendwann den „Mut haben“ die Datenerhebung zu beenden. Im untersuchten Umfeld kam es zum Beispiel in der Endphase meiner Erhebungszeit dazu, dass Dinge begonnen haben sich zu ändern: Das PAB war dabei seine Strukturen neu zu definieren. Und nach meiner Erhebung kam es natürlich auch zu neuen Partnerschaften und anderen Entwicklungen im Netzwerk der Konzern-X-Projektmanagement-Community. Firmen wie Unternehmen 6 haben die Anzahl ihrer Mitarbeiter erhöht und vieles mehr. Dies konnte ich nicht mehr in meine Arbeit einbeziehen und berücksichtigen. Denn andererseits wäre ich niemals zu einem Ende gekommen. Zudem wollte ich über die längere Zeitperiode in Bezug auf meine Fragestellung keine Varianzen analysieren, sondern neue Einblicke aus einer neuen Sichtweise erhalten (vgl. Robson 2002). Damit meine ich, dass ich nicht an einer zeitlichen Weiterentwicklung eines Netzwerksystems interessiert war, sondern eine längere Zeit dazu nutzen wollte, meine Eindrücke zu untermauern. Die theoretische Basis war sehr früh aufgestellt. Ich wollte jedoch sicherstellen, dass ich meine Rekonstruktion nicht aus einer zufälligen Situation initiiere. Ich habe daher in dieser Langzeitstudie immer wieder Möglichkeiten gesucht – welche sich aufgrund der langen Untersuchungszeitperiode auch immer wieder ergaben –, in denen ich neues, nutzbares Material für die theoretische Rekonstruktion des Fallbeispiels finden und auswerten konnte.

79

### 5.2.3 Forschungsstrategie

In den Sozialwissenschaften gibt es eine Vielzahl von Forschungsstrategien, die angewendet werden können. Saunders et al. (2007) präsentieren in ihrem Modell sechs Verschiedene, von denen allerdings keine die andere dominiert. Vielmehr hat jede dieser Methoden ihre eigenen Stärken und Schwächen. Die Wahl einer Alternative muss anhand ihrer Relevanz für die zu erörternden Forschungsfragen und -Ziele getroffen werden. Sie schließt jedoch nicht die gleichzeitige Wahl einer anderen aus. Somit können verschiedene Strategien auch kombiniert werden (vgl. Saunders et al. 2007). Robson (2002) schlägt vor, dass die betrachteten Alternativen in zwei Gruppen unterschieden werden können: Fixe und flexible Forschungsstrategien. Während die fixen Strategien, zu denen Experimente und Umfragen gehören, typischerweise in quantitativen Erhebungen angewendet werden, werden flexible Strategien eher für qualitative Erhebungen genutzt. Zu der letzten Kategorie zählen typischerweise Ethnographie, Einzelfallstudien und „Grounded Theory“. Einzelfallstudien können dazu verwendet werden ein tiefgreifendes Wissen und Einblicke über einen bestimmten Fall zu erhalten (vgl. Punch 2005). Wohingegen ethnographische Studien untersuchen und zu

verstehen versuchen, wie eine Gruppe oder Organisation ihr Leben in ihrer Welt erlebt. Das Hauptziel der Grounded Theory ist auf der Grundlage von gesammelten Daten aus der Studie eine Theorie zu entwickeln (vgl. Robson 2002). Die „Action Research“-Strategie unterscheidet sich insofern von den restlichen, dass sie als „aktives Forschen“ anstatt „Erforschung von Aktivität“ beschrieben werden kann (vgl. Saunders et al. 2007):

Ich entschied mich für meine Arbeit mit dem *representational idiom* (vgl. Pickering 1995) zu arbeiten und dort die Methoden *Ethnographie* und *Grounded Theory* anzuwenden. Ich habe im vorletzten Kapitel beschrieben, dass ich sowohl Interviews geführt habe als auch beobachtete. Ich habe auch beschrieben, warum Interviews lediglich die Ausnahme darstellten und ich überwiegend beobachten „musste“. Dies liegt, wie bereits angedeutet, an meinen zwei Rollen: Ich bin einerseits Produktmanager und andererseits ein Promovend an einer wissenschaftlichen Institution. In dieser besagten Konstellation bestand aber kontinuierlich ein Konflikt, da eine reale Gefahr vorhanden war, dass Akteure aus dem PES mich nicht mehr als Mitglied im Netzwerk ernst nehmen würden, hätte man ihnen meine Rolle als Promovend offengelegt. Man hätte mich nach der Ansicht von Kollegen als „Teilzeit-Manager“ angesehen und nicht als vollwertigen Manager akzeptiert, was für das Funktionieren einer Person in einer Rolle in solch einem Netzwerk verheerend ist. Ein Beispiel, an das ich mich sehr lebhaft erinnern kann ist ein Ereignis, das sich gleich zu Beginn meiner Anstellung bei Meyer IT-Systemlösungen im September 2007 in Saratoga, USA, zugetragen hat:

80

„Zudem waren wir heute – durch Konzern-X gesponsert – im ‚Space Museum‘ in Saratoga, wo ich Florian Schmidt, Produktmanager Deutschland von Konzern-X PMPro und Vision, zum ersten Mal getroffen habe. Thomas Meyer war ‚überrascht‘ darüber, dass ich ihm erzähle, dass ich nebenbei meine Dissertation schreibe. Er wollte nicht, dass ich den Eindruck erwecke, ich sei nicht ‚voll dabei‘“ (FTB 29.10.2007).

Daher habe ich mich dazu entschieden vor allem ethnographisch zu arbeiten und die Beobachtungen der Geschehnisse zu protokollieren. In wenigen Fällen habe ich auch Gespräche in Interviewform geführt, wenn ich wusste, dass bei Gesprächspartnern die Bereitschaft dazu vorhanden war. Überwiegend musste ich jedoch Beobachten, um die nötige Nähe zu den jeweiligen Personen herstellen zu können. Flowerdew und Martin (1997) schlagen in ihrem Buch für die Forschung in der Humangeographie verschiedene Vorgehensweisen vor, die ich für meine Zwecke umsetzen konnte; unter anderem reden sie über die ethnographische Herstellung von Nähe zu den untersuchten Akteuren und verweisen dabei beispielsweise auf Hammersley und Atkinson (1992: 165) und Katz (2002): „*Traditional qualitative research – ethnography in particular – has judged its accounts more reliable the closer they are to representing the world-view of the informants, to document the world from the point of view of the people studied.*“

Ich habe mich bei der ethnographischen Vorgehensweise vor allem auf die Erkundung der Branchenkultur konzentriert. Und um diese zu erleben, musste ich mich auf das Umfeld einlassen. Dabei habe ich die von Flowerdew und Martin vorgeschlagene Methode der *covert participant-observation* angewendet (zu forschungsethischen Fragen vgl. Abschnitt 5.6): „*The researcher participates in a community in everyday rhythms and routines, developing relationships. [...] Someone who does not tell the people that they are living and/or working with that this involvement is for research purposes*” (1997: 175). Ich habe somit das Geschehen teilweise lediglich verdeckt beobachtet oder auch verdeckt daran teilgenommen. Dabei haben sich unzählige interessante Situationen ergeben, auf die ich in der Diskussion meiner Theorie zurückgreifen konnte. Eine andere Forschungsstrategie, die ich zusätzlich zu der Ethnographie zu Rande gezogen habe, ist die Grounded Theory aus den Sozialwissenschaften. Diese habe ich dazu genutzt, um auf der Basis meiner gesammelten qualitativen Daten, meine eigene Theorie weiter zu entwickeln. Dazu habe ich angeknüpft an die existierenden Ideen zu den Themen „Embeddedness“ und „Nähe und Distanz“ in sozialen Unternehmensnetzwerken. Den „Status quo“ habe ich also als Ausgangspunkt für meine eigenen Ideen genommen. Das Ziel war die Entwicklung einer Theorie, die sowohl an der vorhandenen Lehre anknüpfen kann als auch einen haltbaren Bezug zur Praxis hat. Diese Theorie sollte aber auch wiederum für die Praxis anwendbar gemacht werden.

#### 5.2.4 Herangehensweise

In der Literatur werden zwei verschiedene Herangehensweisen der Forschung diskutiert: Die deduktive und die induktive Herangehensweise. Die deduktive Methode schließt vom Allgemeinen auf das Besondere, wohingegen die induktive Erkenntnis, umgekehrt, aus besonderen beobachteten Phänomenen auf eine allgemeinere Erkenntnis schließt. Typischerweise findet man die Deduktion in der positivistischen Forschung, wohingegen die Induktion öfter in der interpretativen Forschung zu finden ist. Saunders et al. (2007) und Roberts (2004) befinden eine strikte Zuteilung für schwierig. Welcher Ansatz nun passender ist, ist von mehreren Faktoren abhängig. Wenn beispielsweise reichlich Literatur zu einem Thema verfügbar ist, ist in der Regel der deduktive Ansatz passend. Ist kaum oder nur wenig Literatur vorhanden, muss induktiv geforscht werden. In meinem Fall lässt sich darüber streiten, da auf der einen Seite zum Hauptthema theoretisch zwar genügend Literatur existiert, auf der anderen Seite jedoch ein einzelnes Fallbeispiel ethnographisch untersucht wird, was wiederum einzigartig und neu ist. Die deduktive Herangehensweise ist zudem durch die Bildung einer Hypothese gekennzeichnet, die für das Testen einer vordefinierten Theorie verwendet wird (vgl. Hussey/Hussey 1997). Während qualitative Studien meist induktiv sind, sind quantitative Arbeiten meist deduktiv, da es dort in der Regel etwas nachzuweisen gibt. In dieser Arbeit wurde von einer *induktiven* Herangehensweise ausgegangen, da das Fallbeispiel exemplarisch dazu genutzt wurde neue Erkenntnisse für die Wirtschaftsgeographie und andere Forschungsbereiche zu

gewinnen. Dabei wurde graduell, auf der Basis der Beobachtungen das „Set“ rekonstruiert und versucht neue Theorien zu formulieren (vgl. Bryman/Bell 2007).

### 5.2.5 Forschungsphilosophie

In der Research Onion von Saunders et al. werden drei Forschungsphilosophien unterschieden: positivistisch, interpretativ und realistisch. Diese unterschiedlichen Philosophien bestimmen, in welcher Weise der Mensch – in diesem Fall der Forscher – „die Welt sieht“. Davon abhängig ist welche Forschungsphilosophie er beansprucht. Die Art der Sicht auf die Welt beeinflusst und determiniert jedoch auch stark die gewählten Strategien und Methoden in diesem Forschungsprojekt. Vor allem die Art der Umsetzung eines Forschungsprojektes wird davon beeinflusst. Im Fall der vorliegenden Arbeit wurde daher, um den Kontext zu verstehen und zu deuten, bewusst die *interpretative* Sichtweise verwendet. Dies ist gewissermaßen „meine Art“ zu forschen, um die vorliegende Fragestellung zufriedenstellend beantworten zu können. Sozialforschung wird zwar auf geschriebene Gesetze und Theorien aufgebaut, bezieht sich jedoch im Vergleich zur naturwissenschaftlichen Forschung stärker auf praktische Elemente. Die verwendete Forschungsphilosophie hat im Gegensatz zur realistischen und positivistischen Forschung nicht den Anspruch eine objektive Realität abzubilden. Die interpretative Sichtweise unterstreicht vielmehr die Bedeutung von subjektiven Wahrnehmungen und besagt, dass jedes Individuum dieselbe Situation – also dieselbe Realität – anders interpretieren und konstruieren wird als ein anderes Individuum. Daher sehe ich meine Aufgabe darin *meine* Repräsentationen sozialer Realitäten gebündelt abzubilden. Da die Wahrnehmungen und Verhaltensweisen von individuellen Akteuren in ihrem Arbeitsumfeld maßgeblich sind, ist der interpretative Ansatz der Richtige für die vorliegende Arbeit. Die grundlegende Herausforderung dieser Sichtweise ist sowohl die Erfassung des Kerns der Fragestellung als auch die Unterschiede zwischen einzelnen Individuen in ihren sozialen Rollen.

82

## 5.3 Untersuchungsgegenstand

In diesem Kapitel wird der Untersuchungsgegenstand auf eine möglichst objektive Weise beschrieben. Der Gegenstand des Interesses ist im engeren Sinne ein deutsches Software-Dienstleistungsunternehmen und im weiteren Sinne das Konzern-X-PES. Um nun zu zeigen, woraus das Set der Betrachtung genauer besteht, möchte ich nachfolgend eine kurze Beschreibung vornehmen. Beim Fallbeispiel handelt es sich um das mittelständische Dienstleistungsunternehmen „Meyer IT-Systemlösungen“ aus Norddeutschland, das sich in einer Nische einordnet, in der IT-Projektmanagement-Beratung für „Konzern-X PMPro“ angeboten wird. *Driver* und „Tonangeber“ in dieser Nische ist Konzern-X aus Riverton, USA, ein großer Akteur, der international tätig ist und weltweit zu den größeren IT-Unternehmen zählt. Konzern-X befindet sich für das Fallbeispiel auf der vertikalen Ebene, da dieses Unternehmen gewissermaßen als Zulieferer in der Wertschöp-

fungskette agiert. Konzern-X ist jedoch der bestimmende Akteur in diesem Netzwerk und verlängert mit Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen seinen Arm, der letztlich bis zu den Kunden reichen soll. Neben Meyer beliefert und beauftragt er aber auch andere mittelständische Akteure weltweit, von denen wiederum die Deutschen für das Fallbeispiel Konkurrenten sind. Der Beitrag dieser Dissertationsarbeit bezieht sich auf sozioökonomische Netzwerke in genau dieser Nische der IT. Daher wird dieses verstreute Partnernetzwerkssystem auf seine sozialen Mechanismen hin untersucht. Das Ziel wird im idealen Fall sein, dass die Ergebnisse auch auf andere Nischen übertragbar sind, in denen ähnliche Machtasymmetrien und Unternehmen agieren.

Meyer IT-Systemlösungen gilt in Deutschland als einer der wenigen Spezialisten im Umfeld von unternehmensweiter Implementierung von visuellem und ganzheitlichem Projektmanagement mit der Projektmanagement-Software von Konzern-X (PMPro). Das Dienstleistungsportfolio reicht von der ersten Analyse, über ein Sollkonzept, ein Pilotmodell bis hin zur realen Umsetzung. Nach der Implementation werden kundenspezifische Anforderungen umgesetzt und die handelnden Personen rollenspezifisch geschult. Für die Projektbegleitung und -Entwicklung bietet Meyer IT-Systemlösungen Trainings und Coachings sowie Support für ein professionelles Projektmanagement an. Zum Portfolio gehört zudem die Softwareanwendung „MeyerLINK“ (anonymisiert), die weiter unten beschrieben wird. Meyer IT-Systemlösungen ist bei Unternehmen 12 ein „Premium“ Technology, Sales und Training Partner, was deren höchste Einstufung in der Partnerhierarchie darstellt. Im Jahr 2009 ist das Unternehmen eine intensive technologische Partnerschaft mit dem Australischen Unternehmen für Mapping Software, „MindMapper 1“, eingegangen. Außerdem ist Meyer IT-Systemlösungen ein Konzern-X Premium PMPro Partner, formal die zweithöchste Einstufung in der PMPro-Partnerhierarchie von Konzern-X. Wie bereits schon oben beschrieben, ist dieser Status dagegen informell der Höchste, den man bei Konzern-X tatsächlich erzielen kann. Der Gründer und Managing Director von Meyer IT-Systemlösungen, Thomas Meyer, ist gleichzeitig ein Mitglied des renommierten Konzern-X-Partner-Advisory-Board (PAB) in Riverton. Meyer IT-Systemlösungen hat seine Zentrale in X (anonymisiert). Thomas Meyer spielt in der Betrachtung des Unternehmens und der Netzwerke stets eine wichtige Rolle.

83

Das Netzwerksystem von Meyer IT-Systemlösungen bestand zu Beginn meiner Anstellung inklusive Meyer selbst aus drei festen Parteien und mehreren losen Partnern. Die anderen beiden Parteien sind Konzern-X und Unternehmen 12. Meyer IT-Systemlösungen hatte mich als Produktmanager für seine Softwareanwendung „MeyerLINK“ eingestellt. Diese Software verbindet Konzern-Xs „PMPro“ und Unternehmen 12s „MindMaster“ miteinander. Aus diesem Grund habe ich die Zusammenarbeit dieser Unternehmen als „am intensivsten“ wahrgenommen. Die losen Partnerschaften waren zu diesem Zeitpunkt erst einmal nicht so wesentlich. Im weiteren Forschungsverlauf der Dissertation habe ich jedoch den Fokus von Unternehmen 12 wegnehmen müssen, da dieses Unter-



nehmen von Zeit zu Zeit immer unwichtiger wurde: Die Kooperation mit Unternehmen 12 hatte begonnen sich nach gut einem halben Jahr aufzulösen. Grund: Unternehmen 12 hatte seinen Fokus von der Konzern-X-Technologie hin zur Adobe-Technologie verschoben und zudem eine Partnerschaft mit einem Mitbewerber geschlossen, wodurch MeyerLINK für sie strategisch nicht mehr von Bedeutung war. Es handelte sich dabei um „1A-Gantt“, das ein komplettes Projektmanagement-Software-Modul ist, welches Konzern-X PMPro für den Nutzer obsolet macht.

Doch auch Meyer IT-Systemlösungen plante schon länger, sich direkt mit Konzern-X Vision (ähnlich wie MindMaster) zu verknüpfen, nur die Partnerschaft mit Unternehmen 12 war bisher ein Hinderungsgrund. Wie sich im Laufe der Zeit herausstellte, war Unternehmen 12 tatsächlich nicht mehr daran interessiert den MeyerLINK und damit die Partnerschaft zu Meyer weiter aufrecht zu erhalten. Daher ist Meyer IT-Systemlösungen gegen Ende der Forschungszeit eine neue Partnerschaft zu dem oben genannten Unternehmen, MindMapper 1, eingegangen. In diesem Zusammenhang wurde auch der MeyerLINK vollständig neu entwickelt. Obwohl die Verknüpfung des MeyerLINK mit Konzern-X Vision bis zum Ende meiner Zeit nicht gelang, wurde insgesamt das PES von Konzern-X gewichtiger, da Meyer IT-Systemlösungen wie auch alle anderen Partner sich immer wiederkehrend bei Konzern-X behaupten muss – ein Akt der Stabilisierung. Immer dann, wenn ein neuer Produktmanager für PMPro bei Konzern-X anfängt. Meyer IT-Systemlösungen war seit meiner Anstellung – mit zunehmender Zeit immer stärker – intensiv damit beschäftigt, ein gutes Bild bei Konzern-X beizubehalten und auf diese Weise ein akzeptierter Teil des Konzern-X-PES und damit auch der Konzern-X-PMPro-Community zu sein. Und genau dieser Mechanismus wurde schließlich zu meinem Hauptuntersuchungsthema.

84

## 5.4 Untersuchungsbedingungen

Wie ich im Kapitel 4.2 bereits beschrieben habe, bin ich in meiner Forschung ethnographisch vorgegangen. Dies war aufgrund der Untersuchungsbedingungen meine einzige Wahl. Der Grund hierfür lag in meiner Doppelrolle im Zusammenhang dieses Forschungsprojektes: Auf der einen Seite war ich als Verfasser dieser Arbeit eindeutig ein Wissenschaftler, der im Tagesgeschäft eines mittelständischen Softwaredienstleisters teilnehmend beobachtet, um an verwertbare Informationen zu gelangen, die für seine Forschungsfrage interessant sein könnten. Auf der anderen Seite arbeitete ich für das genannte Unternehmen als Produktmanager, der mit sensiblen Informationen und Wissen bezüglich der Produkte, der Preise, der Strategien und vor allem auch der Beziehungen zu anderen Unternehmen und Menschen betraut war. Dazu ein Beispiel aus meinem Tagebuch, das heute aufgrund der fortgeschrittenen Zeit nicht mehr heikel ist:

*„Thomas Meyer teilt mir heute mit, dass er eine ‚Mittelstandslösung‘ plant, also eine Software oder Lösung für mittelständische PMPro-User. Diese Lösung soll aus eigenem Hause*

*sein, dies sei zum jetzigen Zeitpunkt jedoch ‚noch streng geheim‘. Ich rede natürlich mit niemandem darüber, trage es aber gerade in dieses Buch ein, wissend, dass diese Information an keine Dritte gelangen darf“ (FTB 24.02.2009).*

Dies stellte zwar einerseits eine hoch spannende Chance für die Wissenschaft dar „echte“, unverfälschte Einblicke in die Strukturen und Denkprozesse eines Unternehmens und der mit ihm verbundenen Netzwerke zu bekommen. Andererseits bedeutete dies jedoch auch Risiken, da nur ausgewählte Akteure aus dem Umfeld des Unternehmens über dieses Vorhaben und meine Doppelrolle informiert waren. Selbstverständlich war mein Vorgesetzter, der gleichzeitig auch der Leiter des Unternehmens und Teil des Untersuchungsgegenstandes ist, über meine verschiedenen Rollen im Bilde. Wie ich in diesem Forschungsprojekt konkret vorzugehen hatte war mir zu Beginn meiner Erhebung noch nicht klar, denn ich wusste nicht genau, wie weit man bei solch einem Unterfangen gehen darf. Zielkonflikte zeichneten sich im Laufe der Zeit ab und ich habe gelernt mich an Menschen, Unternehmen und Prozesse heranzutasten ohne meine Ziele zu vernachlässigen.

85

Bei der Erhebung habe ich – da ich unauffällig sein wollte – mit einem Feldtagebuch gearbeitet. In meinem Fall waren die Untersuchungsbedingungen so, dass dies für mich die beste Methode war. Die Unternehmen und Menschen, die ich beobachtet habe, hätten sich nämlich mit großer Sicherheit anders verhalten, hätten sie gewusst, dass ich ein Forscher bin. Andererseits konnte ich natürlich auch nicht meine Anstellung bei Meyer IT-Systemlösungen riskieren. Daher blieb mir „nur“ die teilnehmende Beobachtung, was ich jedoch nicht bedauere, da sie für alle Beteiligten die eleganteste Lösung darstellte, bei der im vorliegenden Fall keine der Parteien zu Schaden kam. Ich habe dabei in Gesprächen mit Unternehmern und potenziellen Partnern gezielt Fragen gestellt, die mich in meiner Arbeit weiterbrachten, habe deren Antworten und meine Schlüsse jedoch erst im Nachhinein ins Tagebuch eingetragen. Jedoch bestand in dieser ethnographischen Vorgehensweise – insbesondere in meinem Fall – eine Herausforderung: So wie Hammersley und Atkinson (1992) und Katz (2002) „Nähe“ in der Ethnographie beschreiben, kann es vorkommen, dass man als Forscher im Forschungsumfeld verlorenght. Diese Gefahr war in meinem Fall durchaus vorhanden, da ich signifikant mehr Zeit mit meinem Job als Produktmanager verbracht habe als in der Wissenschaft. Für den nötigen Abstand musste ich daher selbst sorgen, in dem ich mich – auch wenn es teilweise zeitlich schwierig war – zurückzog. Wenn ich an Messen und Konferenzen denke, war dies beispielsweise nur eingeschränkt möglich. Meiner Rolle als Forscher musste ich mich daher mithilfe von Selbstbeobachtung vergegenwärtigen, die im Übrigen ein Teil der ethnographischen Methode ist. Ich versuchte daher mich an Abenden in meinem Hotelzimmer zurückzuziehen, um den nötigen Abstand zu wahren und mich immer wieder selbst zu verorten.

Bevor ich anfang ethnographisch zu forschen, wollte ich wissen, wie andere Wissenschaftler in einer ähnlichen Situation wie ich vorgegangen waren. Eines der Beispiele, das mich inspirierte, handelt von einem früherer Polizei-Offizier, der später als verdeckter Soziologe arbeitet, als „Sergeant“ eine Polizeiwache in einer Britischen Großstadt observiert (vgl. Holdaway 1983). Anhand persönlicher Beispiele und Erzählungen versucht er die Britische „Polizeikultur“ zu rekonstruieren, um ihre Funktionsweise aufzuzeigen. Holdaway beschreibt dabei auch typische Probleme, die mit ethnographischer Forschung im Zusammenhang stehen, beispielsweise die ahistorische Betrachtung der Geschehnisse: Demnach werden geschichtliche Gesichtspunkte völlig außer Acht gelassen (vgl. Holdaway 1983). Ein weiteres Beispiel ist von Adler und Adler aus dem Jahr 1988: Fünf Jahre lang haben zwei Forscher eine College Sport-Mannschaft teilnehmend beobachtet. Sie haben für jeden Tag Ihrer Forschung Feld-Notizen in ein Tagebuch eingetragen. Ich habe mich durch diese Vorgehensweise für mein Forschungsprojekt durchaus inspirieren lassen. Da die beiden Forscher zu zweit waren, konnten sie jedoch bei Bedarf wechseln zwischen „*involved passion of the member*“ und der „*detached objectivity of the outsider*“ (Adler/Adler 1988: 402). Da ich alleine war konnte ich in meinem Projekt natürlich keinen anderen Forscher beobachten. Ich habe mir jedoch das Rollenmodell von Baitsch zur Hilfe genommen, um eine sinnvolle Rollentrennung für mich zu erreichen; zwischen „dem Forscher als Protokollant“ (externer Beobachter, distanziert. Transparenz hinsichtlich Datenerhebung, -aufbereitung, -interpretation) und „dem Forscher als Interaktionspartner“ (interner Beobachter, involviert, Engagement) (vgl. Baitsch 1993).

86

Auch das Thema Selbstmotivation ist an dieser Stelle nicht auszulassen. Es fiel mir sicherlich nicht immer leicht mich nach einem zehnstündigen Businessarbeitstag zu motivieren, mir Notizen zu machen und Dinge zu rekapitulieren, damit ich sie sauber und nutzbar dokumentieren konnte. Wohingegen auf der anderen Seite auch fairer Weise angemerkt werden muss, dass gerade die „Welt der Wissenschaft“ mir oft auch die Möglichkeit zur Entspannung gegeben hat, wenn ich durch meinen Job entkräftet war. Wenn ich beispielsweise an die Konzern-X PMPro Conference 2009 in Atlanta, Georgia, denke, erinnere ich mich an zwei äußerst turbulente Wochen, die mit Stress und Informationen gefüllt sind, so sehr, dass man im Wust des Chaos zu versinken drohte. Wenn ich mir jedoch meine chronologischen Felddtagebuchnotizen zu diesen Tagen anschau, kann ich sehen, dass ich dennoch viel mitgenommen haben muss: Ich habe zu jener Zeit viele Gedanken und Gespräche dokumentiert und erinnere mich daran, wie ich diese an den Enden der Tage verfasst habe. In den abendlichen Stunden konnte ich oft entspannen und den Tag gemütlich Revue passieren lassen. Ich hatte im Anschluss an diese Dokumentationen immerzu eine gewisse Erleichterung verspürt, da ich mir nun nichts mehr vom Tag merken musste. Infolgedessen konnte ich auch die Nähe zur Forschung nutzen, um mich selbst „von außen“ zu beobachten und neue Kraft für die nächste Präsentation in der Business-Welt zu tanken.

Zuletzt bleibt zu den Untersuchungsbedingungen noch zu sagen, dass die Tatsache, dass ich entgeltlich für das Unternehmen arbeitete, welches ich gleichzeitig untersuchte, dieses Unterfangen für mich nicht gerade einfacher machte. Im Gegenteil, da es sich um ein profitorientiertes Unternehmen handelte, hat man von mir natürlich uneingeschränkt erwartet, dass ich für mein Gehalt auch entsprechend messbare Leistungen erbringe. So schreibe ich in mein Tagebuch:

*„Ich [...] verspüre auch allmählich den Druck, unmittelbar Umsatz und Gewinne generieren zu müssen, wie Jörg Steiff und Eva Weidenhof es treffend formuliert haben: ‚We have to make dollars!‘ Denn bisher generiere ich ja keinen umsatzmäßigen Input. [...] Es herrscht eine gute Atmosphäre, dennoch wurde heute im Laufe des Tages unmissverständlich klar gemacht, warum wir hier sind: Erfolg und Geld sind das eindeutige Ziel!“*  
(FTB 23.11.2007).

Vor allem in den ersten Monaten meiner Erhebung hatte ich an einer gewissen Zweigeteiltheit zu arbeiten: Auf der einen Seite wollte ich schnell die ersten Schritte für die vorliegende Arbeit tun und beispielsweise ein Konzept für die Erhebung ausarbeiten. Auf der anderen Seite erwartete man von mir eine rasche und intensive Einarbeitung in die Materie des Unternehmens. Denn schnell musste ich funktionieren und meine eigenen Kosten decken. Eine monetär-wirksame „Performance“ war also für mein Überleben unabdingbar, nicht nur, um persönlich weiterhin Geld zu verdienen und meinen Lebensunterhalt zu sichern, sondern auch, um in der Nähe desjenigen Unternehmens bleiben zu können, das mir als Untersuchungsgegenstand dienen sollte, und zwar bis zum Schluss, wenn ich meine Daten alle gesammelt haben sollte.

Der Geldaspekt ist hier auch daher wichtig zu erwähnen, weil es einem Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen finanziell nicht immer gleichbleibend gut gehen kann. Ich habe den Eindruck, dass es bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer etwas dramatischer zugeht, wenn sich wirtschaftliche Zeiten ändern. In einer Rezession gibt es meist von heute auf morgen signifikante Einbrüche in den Auftragsbüchern. So gab es Phasen, in denen ich mich fragte, wie lange sich Meyer IT-Systemlösungen meine Arbeitskraft noch leisten will. Nach etwa zwei Jahren wollte ich schließlich selbst nur noch ungern in diesem Unternehmen bleiben, da durch die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 der Druck auf Ergebnisse stärker geworden ist und dem meine Fixkosten gegenüberstanden. Ich hatte aber andererseits ein großes Interesse an einer Weiterarbeit, weil wichtige Erhebungen für diese Arbeit bevorstanden. Also hatte ich mich innerlich dazu bereit erklärt, sofern es nötig gewesen wäre, mit eigenen, privaten Mitteln finanziell einzubringen, um meine Teilnahme an wichtigen Ereignissen sicherzustellen:

*„Wir melden mich heute auch zur PMPro-Konferenz in Atlanta an. Da die Anmeldung etwa \$ 800,- kostet, wurde in Erwägung gezogen, dass ich die Hälfte des Betrages, der sich*

*insgesamt mit Hotel und Flug auf etwa \$ 1.000,- beläuft, anteilig mittrage. Ich sage ‚ja‘, da ich weiß, dass sich die Finanzkrise auch auf den IT-Dienstleistungsbereich für Projektmanagement ausgewirkt hat: So sagt Thomas Meyer: ‚Unternehmen 6 hat schon Mitarbeiter entlassen, sogar Senior-Berater!‘ Zudem möchte ich diese Messe sehr gerne für meine Dissertation miterleben, da ich denke, dass diese PMPro Conference im Beobachtungszeitraum, im Hinblick auf das Thema, das ich wissenschaftlich bearbeite, die wichtigste sein könnte“ (FTB 24.02.2009).*

## 5.5 Datenauswertung

Die ethnographischen Beobachtungen aus der über zwei Jahre langen empirischen Phase wurden in mehreren Feldtagebüchern handschriftlich notiert. Um einen möglichen Datenverlust zu vermeiden habe ich die chronologisch verfassten Notizen regelmäßig fotokopiert und anschließend wortwörtlich digitalisiert. Ein Verlust sollte eingrenzbar und kompensierbar sein, für den Fall, dass eines der Feldtagebücher auf meinen Reisen verlorengehe. Die Methode, die ich verwendet habe, um die digitalisierten Notizen zu analysieren, war ähnlich wie bei den Interviews: Sie wurden mithilfe von MAXqda, der Software für die Analyse qualitativer Daten, verarbeitet. Dabei wurde das Verfahren von Miles und Huberman (1994) genutzt, in dem Sätze in thematische Teile gruppiert und in eine Serie von Kategorien eingeordnet werden. Die Kategorien wurden wiederum mit anderen Kategorien in Hauptthemen zusammengefasst und anschließend analysiert. Bei deren Bildung habe ich auch einzelne Notizen thematisch gebündelt (vgl. Holdaway 1983) und strukturiert. In MAXqda entstand nach der Entwicklung der Kategorien und Hauptthemen eine baumartige Struktur (vgl. Abbildung 5). Die inhaltsanalytische Auswertung und Interpretation der Daten erfolgte nach dem Verfahren der „qualitativen Inhaltsanalyse“ von Mayring (2008: 43): *„Die Festlegung eines konkreten Ablaufmodells ist dabei am zentralsten. Die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden.“* Nach dieser Annahme, wurde für meine Fragestellung ein Ablaufmodell konstruiert.

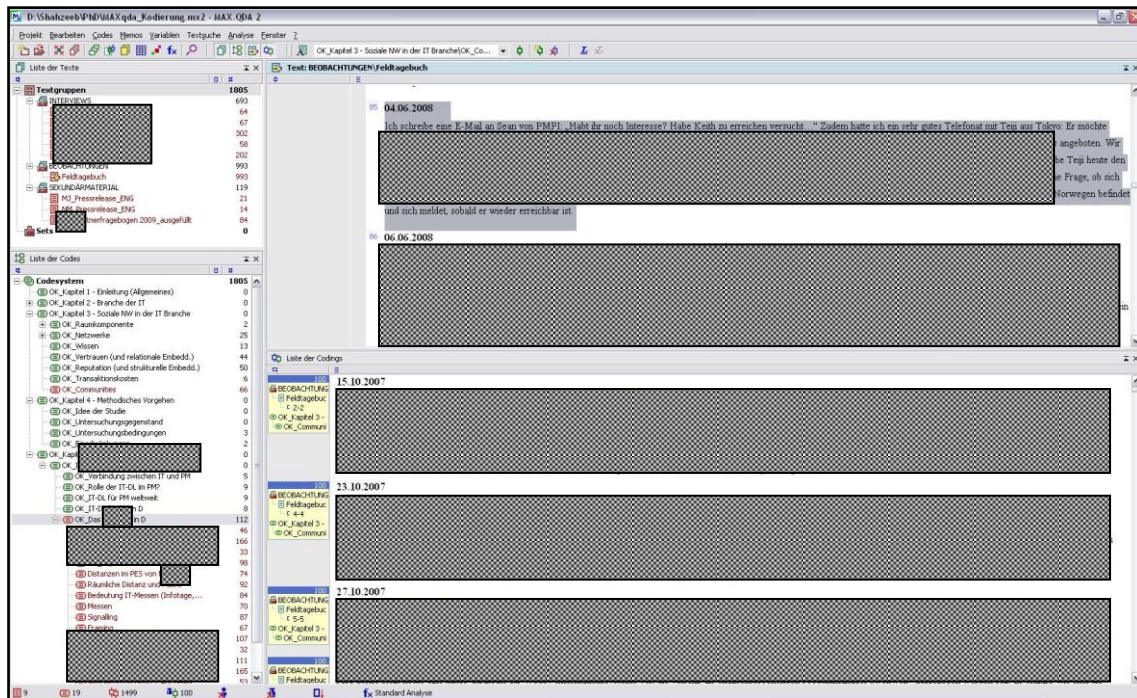


Abbildung 5: Qualitative Datenanalyse in MAXqda

Quelle: Eigene Darstellung

Für das Ablaufmodell habe ich zunächst definiert, was ich aus meinen Daten „*eigentlich herausinterpretieren möchte*. [Denn] *ohne spezifische Fragestellung, ohne die Bestimmung der Richtung der Analyse ist keine Inhaltsanalyse denkbar*“ (Mayring 2008: 50). Die Richtung meiner Analyse ging nun dahin, dass ich mithilfe der Texte, die meist meine eigenen Gedanken über meine persönliche Wahrnehmung bestimmter Situationen widerspiegeln, die geschäftlichen Intentionen der Personen, die beschrieben wurden, analysieren wollte. Für die Entwicklung des Ablaufmodells habe ich daher so genannte „*Analyseeinheiten*“ (vgl. Mayring 2008: 53) festgelegt: Eine „*Kodiereinheit*“, die kleinste verwertbare Einheit an Text, war für mich beispielsweise ein Satz mit mindestens einem Schlüsselwort, zum Beispiel mit dem Ausdruck „Netzwerk“. Die „*Kontexteinheit*“ hingegen legte den größten möglichen Textbestandteil fest, der zu einer Kategorie gehören konnte, beispielsweise eine ganze Interviewpassage, die sich mit einem bestimmten Thema beschäftigt. In meiner Arbeit konnte dies auch ein gesamter Abschnitt von fünf Gesprächsminuten sein, vorausgesetzt, er handelte von einem Thema. Als letztes bestimmte ich die „*Auswertungseinheit*“, die festlegt, in welcher Reihenfolge die Daten ausgewertet werden sollen. Da ich den Großteil meiner Daten chronologisch erfasst habe und ich mit meiner Arbeit keinen Zeitverlauf analysieren will, sondern eine Momentaufnahme anhand von Daten rekonstruieren und analysieren will, die über eine

Zeitperiode von etwa 26 Monaten gesammelt wurden, habe ich die Daten der Reihe ihrer Aufzeichnung nach bearbeitet.

Zu Beginn der Auswertung legte ich noch jeweils ein Kodierschema und einen Kodierleitfaden fest, die ich dazu verwendete unterschiedlich benutzte Termini, die jedoch dasselbe meinen, zu vereinheitlichen. Diese wurden mehrere Male iterativ angepasst, nachdem ich begonnen hatte die Daten zu kodieren. Zum Schluss sollten keine Doppelungen die Auswertung stören. Bei der Kodierung der digitalisierten Notizen und Interviews hatte ich anschließend die Wahl eine „verdichtende“ oder eine „erweiternde“ Entwicklung der Datenmenge als Ziel zu verfolgen: *„Die Kodierung erhält [...] zentrale Bedeutung als entweder reduktiver, rein zuordnender oder als kreativer, kontextualisierender Prozess. Sie sollte einerseits in der Lage sein, ein authentisches Bild des Falles beziehungsweise der Daten zu zeichnen. Andererseits sollte sie dem Forscher ermöglichen, seiner Fragestellung entsprechende Strukturen in den Fällen zu entdecken und darzustellen“* (Flick 1991: 166). In meinem Fall habe ich mich für eine Reduktion entschieden, denn während Kontextualisierung in die entgegengesetzte Richtung zielt, ist der Sinn der Reduktion *„gleiche und ähnliche Aussagen zusammenzufassen, ein Deutungsmuster, eine Kernvariable wird als wesentlich herausgearbeitet. Texte werden dabei auch besser ‚handhabbar‘, einzelne Fälle lassen sich zusammenfassen. Als Beispiel hierfür mag wieder der Ansatz von Mayring dienen, vor allem mit seinen Techniken der Zusammenfassung und Strukturierung von Daten. Vagheiten und Vieldeutigkeiten, die etwa den alltäglichen Umgang mit diesen Texten kennzeichnen, werden dabei sukzessive vereindeutigt und ausgeschlossen.“* (Flick 1991: 165f).

90

Nach der Kodierung des gesamten Materials – in insgesamt etwa 1800 Codes – habe ich *„die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert und die Aussagekraft der Analyse anhand der inhaltsanalytischen Gütekriterien eingeschätzt“* (Mayring 2008: 53). Dabei habe ich mich zu Beginn der Interpretationsphase auch von der „dokumentarischen Methode“ Bohnsacks (2003) inspirieren lassen, indem ich mir zunächst in einer etappenweise „formulierenden Interpretation“ einen *„Überblick über den thematischen Verlauf der [jeweiligen] Gesamtdiskussion[en]“* (Bohnsack 2003: 134f.) verschafft habe. Dabei habe ich nach Ober- und Unterthemen gegliedert und anschließend diejenigen Passagen herausgesucht, die ich später – im zweiten Schritt – für die „reflektierende Interpretation“ zu Rande ziehen wollte. Bei der Gliederung habe ich besonders lange Abschnitte nach ihrer Grobheit feiner gegliedert. Dabei habe ich nach der *„thematischen Relevanz“* (Bohnsack 2003: 135) der jeweiligen Passage, in Bezug auf die Hauptfragestellung selektiert. *„Während die formulierende Interpretation als Rekonstruktion [...] der thematischen Gliederung zu verstehen ist, zielt die reflektierende Interpretation auf die Rekonstruktion [...] des Rahmens, innerhalb dessen das Thema abgebildet wird“* (Bohnsack 2003: 135). Letzten Endes war das Ziel der gesamten Datenauswertung und -interpretation natürlich eine Selektion der für meine

Arbeit wichtigsten Aussagen, vor allem von Akteuren getätigt. Zudem eine Selektion der bedeutendsten dokumentierten Handlungen. Daraus entstand erst die Basis für meine interpretative Arbeit, die ich im nachfolgenden Hauptkapitel zeigen möchte.

Wenn ich in diesem Kapitel ausführlich von der Auswertung des Datenmaterials aus der ethnographischen Forschungsphase spreche, möchte ich abschließend auch nicht unterlassen die „Verwaltung“ und Auswertung der gelesenen Paper zu erwähnen, die ich vor allem für den konzeptionellen Teil meiner Dissertation zu Rande gezogen habe. Die Herausforderung lag nämlich darin, dass ich sie in irgendeiner Weise für mich ordnen und „handhabbar“ machen musste. Hierfür hatte ich zu Beginn dieses Projektes ein Wertungssystem entwickelt, in dem ich jeder Quelle – insbesondere jedem einzelnen Text oder Paper – eine zahlenmäßige Wertung gegeben hatte. Diese ist wie eine Benotung zu sehen, von 1 bis 6, wobei 1 für mich als „sehr relevant“ und 6 als „völlig irrelevant“ galt. In einer Mind-Map habe ich dann alle Quellen mit der Wertung „1“ und „2“ in meinen eigenen Worten kodifiziert und gleichzeitig das meiner Meinung nach (inhaltlich) Wichtigste zusammengefasst. Mit „3“ gewertete Quellen wurden kodifiziert, wenn sie in irgendeiner Weise relevant waren. Paper in den Kategorien „4“ bis „6“ habe ich hingegen nur in Ausnahmefällen kodifiziert. Waren diese nur teils relevant, so habe ich die entsprechenden Stellen direkt übertragen oder gar nicht mit einfließen lassen. Die Nutzung der Mind Mapping-Methode als *Content Management-System* hat mir sehr geholfen bis zuletzt die Übersichtlichkeit in der verwendeten Literatur zu bewahren. In der Mind Map konnte ich zudem mithilfe von Querverweisen viele neue Ideen generieren und Informationen schnell wiederfinden (vgl. Abbildung 6). In meinem Fall habe ich die führende Software von Unternehmen 12 (MindMaster) benutzt.



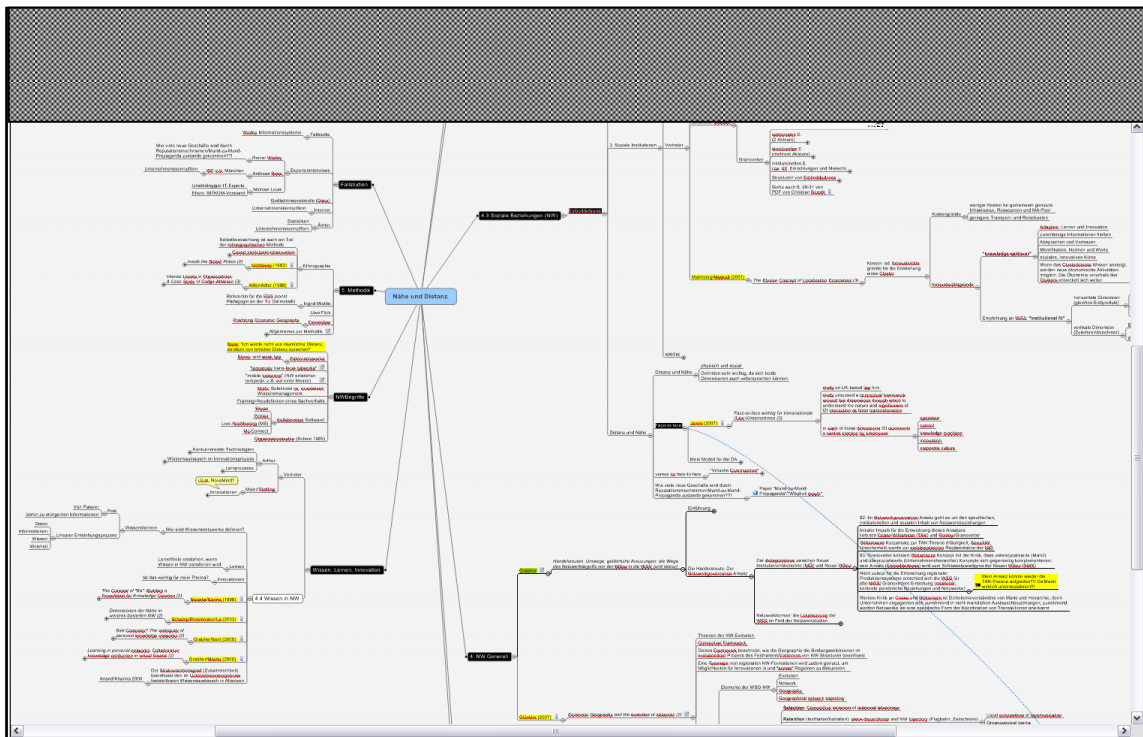


Abbildung 6: Mind Mapping als Content Management-System

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.6 Einschränkungen

Im Laufe der Forschungszeit mit Meyer IT-Systemlösungen haben sich interessante aber auch brisante Situationen ergeben. Brisant im Sinne der Forschungsethik. Ich habe beschrieben, dass ich gewissenhaft mit sensiblen Daten von Menschen umgehen wollte, die mich in ihrem Unternehmen als Produktmanager wahrnahmen und akzeptierten. Darüber musste ich mir ständig im Klaren sein. Die Grenzen waren fließend, weswegen ich jeden einzelnen Fall abwägen und abschätzen musste. Ich durfte mit meinem Unterfangen nämlich nicht zu weit gehen. Etwas, das zweifellos nicht gewollt war und auch nie ernsthaft zur Debatte stand war beispielsweise das heimliche mitschneiden von Gesprächen. Um Informationen aus interessanten Gesprächen verwenden zu können, bediente ich mich anderen Methoden: Beispielsweise schlicht der Gedächtnisprotokolle aus der teilnehmenden Beobachtung. Diese Protokolle finden sich im Feldtagebuch wieder, indem ich dort meine Eindrücke – auch zu Gesprächen – schildere. Da das sofortige Aufzeichnen in das Feldtagebuch, wie beschrieben, nicht immer ohne weiteres möglich war – beispielsweise auf *Socializing Events* – musste ich des Öfteren heimlich Orte aufsuchen, an denen ich alleine sein konnte, um das Gemarkte zu notieren: Toiletten, Treppenhäuser, Flure, Gärten, Autos und Aufzüge. Meistens konnte man eben die Orte des Geschehens nicht einfach verlassen oder Gedanken „unauffällig“ mitschreiben. Es hätte sicherlich einen merkwürdigen Eindruck bei Manager\_innen anderer Unternehmen hinter-

lassen, wenn ich beispielsweise im Restaurant sitzend kurzerhand mein Notizbuch gezuckt und einige Gedanken notiert hätte. Somit habe ich immer wieder versucht zwischen Geschehnis und Notiz nicht viel Zeit verstreichen zu lassen, damit mir bis dahin möglichst viel im Gedächtnis bleibt. Dies war nicht immer möglich.

So sehr sich solche Studien wie die Vorliegende in Bezug auf deren Erkenntnisse lohnen und interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse zulassen, darf man trotzdem nicht außer Betracht lassen, dass es gewisse Restriktionen für die Interpretation und Anwendbarkeit dieser Erkenntnisse gibt. Es handelt sich hier um die intensive, qualitative Analyse *einer* Fallstudie. Das untersuchte Unternehmen existiert weltweit nur ein einziges Mal. Infolgedessen sind auch die Bedingungen, unter denen diese Arbeit entstanden ist, einzigartig. Daher muss man sich über die Grenzen der Verallgemeinbarkeit im Klaren sein (vgl. Bryman/Bell 2007). Dies muss umgekehrt jedoch nicht bedeuten, dass die Ergebnisse *nur* für das betrachtete Set Gültigkeit besitzen, sondern möglicherweise auch für andere, ähnliche Konstellationen, in denen Unternehmen mit anderen Firmen beispielsweise auf räumlicher Distanz zusammenarbeiten und asymmetrische Machtverhältnisse bestehen. Zudem möchte ich das Problem der Reflexivität nicht unerwähnt lassen: Es ist nicht möglich zu vermeiden, dass die Zwischenergebnisse der Forschung einen Einfluss auf das weitere Forschen und arbeiten haben. Und umgekehrt ist es nicht vermeidbar, dass das Arbeiten einen signifikanten Einfluss auf die Forschung hat. Somit war ich häufig in der undankbaren Lage bereits gewisse Informationen zu besitzen, die mir eine andere Perspektive auf Dinge gaben, und die ich infolgedessen auch für das weitere Vorgehen berücksichtigen *musste*. Dabei hätte ich mir öfter gewünscht unvoreingenommener in neue Situationen gehen zu können.

93

Ich habe in einem der Vorkapitel zwar beschrieben, dass ich mich bewusst zwei Forschungsstrategien bedient hatte: Ethnographie und Grounded Theory, jedoch bin ich aus dem soeben genannten Grund wohlmöglich unbewusst auch so vorgegangen, wie es in der "Action Research Methode" beschrieben wird: „*This particular qualitative research method is unique in the way it associates research and practice, so research informs practice and practice informs research synergistically. Action research combines theory and practice (and researchers and practitioners) through change and reflection in an immediate problematic situation within a mutually acceptable ethical framework*“ (Avison et al. 1999: 94). Dies sehe ich zwar als Problem, denn es ist nicht bewusst so gewollt worden. Jedoch kann ich die Intensität und Häufigkeit eines solchen Vorgehens auf ein solches Maß reduzieren, dass es keinen signifikanten Einfluss auf das Forschungsergebnis hatte. Andererseits war es natürlich klar, dass ich nicht vermeiden konnte durch meine eigene Brille zu blicken. Dass heißt, ich kann zum heutigen Zeitpunkt sagen, dass meine aktuelle Betrachtungsweise des Business-Umfeldes, des Sets, das ich betrachtete, sicherlich anders aussieht, als noch vor drei Jahren. Denn über die Zeit gewann ich immer mehr Erkenntnisse über meine Arbeit und die IT-

Branche, es entwickelte sich eine gewisse Loyalität für meinen Arbeitgeber, ich identifizierte mich immer mehr mit meiner Rolle, meinem Umfeld und meinen Zielen.

Weiterhin bestand kontinuierlich die Herausforderung, dass die Ziele meiner beiden Arbeiten – Produktmanagement und Dissertation – nicht immer in dieselbe Richtung gegangen sind, weswegen grundsätzliche Konflikte entstanden waren: Während meine Anstellung bei Meyer IT-Systemlösungen kurzfristige Erfolge in monetärer Form von mir erforderte, waren im Dissertationsprojekt nicht-monetäre, langfristige Forschungsergebnisse das Ziel. Trotz der langen Zeit von über zwei Jahren intensiver Feldforschung kann man immer noch behaupten, dass weit mehr Zeit in solch eine Untersuchung investiert werden kann. Es könnten noch mehr Eindrücke und Gespräche verarbeitet werden, nach oben gibt es dabei sicherlich keine Grenzen. Auf der anderen Seite musste ich jedoch zusehen, dass ich bei der Fokussierung meiner eigenen Forschungsfragen bleibe und die Erhebung abschließe, sobald ich das Gefühl hatte, dass genügend Material vorhanden war und eine gewisse Sättigung eintrat, um das konzeptionelle Gebilde mit empirischen Daten zu untermauern. In der zusammenfassenden Betrachtung des Untersuchungsansatzes kann ich jedoch trotz der beschriebenen Einschränkungen sagen, dass diese Studie einen sinnvollen Beitrag zur qualitativen Erforschung sozioökonomischer Netzwerke im Bereich des IT-Sektors für die Forschung in der Wirtschaftsgeographie leisten kann.

94

Zuletzt ist noch das Thema Anonymisierung zu erwähnen. Thomas Meyer wusste zwar (auch thematisch grob) seit Beginn des Projektes Bescheid, aber es war nicht abzusehen, welche brisanteren Zusammenhänge zum Schluss transparent werden würden. Forschungsethik und meine Loyalität zu Meyer erlaubten mir daher einerseits keine Kompromisse. Andererseits war ich jedoch bemüht nicht zu viel von den gewonnenen Erkenntnissen unkenntlich zu machen. Denn durch Anonymisierung wird dieser Arbeit auch etwas weggenommen: „*Researchers [...] have to find a balance between providing privacy and preventing the loss of important information*” (Kaspar/Müller-Böcker 2006: 134). Dass durch diese Arbeit keine Person oder Unternehmen zu Schaden kommen sollte, war und ist die erste Prämisse der Anonymisierung. Daher habe ich mich für die maximale Anonymisierungsvariante entschieden, in der beispielsweise sämtliche Bilder der Firmensitze von Konzern-X und Meyer herausgenommen oder unkenntlich gemacht wurden, obwohl Letzteres öffentlich nicht bekannt ist. Zudem wurden alle Abbildungen der Mitbewerber von Meyer entfernt und die echten Namen aller Unternehmen (inklusive Städte), Personen- und Produktnamen durch Phantasienamen ersetzt. Zuletzt wurde Thomas Meyer die Arbeit zum lesen überreicht, was dazu führte, dass zusammen noch Anpassungen und Umformulierungen vorgenommen wurden, um den Schutz aller Personen und Unternehmen vollends zu gewährleisten. Zusammenfassend ist daher zu sagen, dass durch den Prozess der Anonymisierung Meyer zum einen besser geschützt ist während zum anderen die Aussagekraft der Arbeit nur geringfügig abgemildert wurde.

## 6 „Der Fall Meyer IT-Systemlösungen“

„Wenn die wüssten, wie groß wir in Wirklichkeit sind!“ (FTB 27.05.2009)

Dieser gesprochene Satz von Thomas Meyer hat die Idee zu dieser vorliegenden Dissertation noch einmal richtig bestätigt, denn er bringt alles auf einen Punkt. Wir sitzen an diesem Abend gemeinsam im Auto und reden ausführlich über das PES von Konzern-X. Meyer erzählt mir, wie er und sein Unternehmen es seit vielen Jahren erfolgreich schaffen, sich ihren beeindruckenden Platz in jenem Netzwerk zu bewahren, das weltweit viele – vor allem große und internationale – Unternehmen miteinander verknüpft. Dabei ist Meyer IT-Systemlösungen heute europaweit das einzige Unternehmen, das gleichzeitig zwei Mitarbeiter hat, von denen einer im renommierten Konzern-X PMPro „Partner-Advisory-Board“ sitzt und der andere der „Most Valuable Professional“ für Konzern-X PMPro ist. Hinzu kommt, dass Thomas Meyer eine der wenigen langjährigen Mitglieder im PAB ist. Die Mitglieder im PAB werden regelmäßig gewechselt, es werden neue Mitglieder hergelassen und alte herausgebeten. Bei Meyer scheinen jedoch seit Jahren Sonderregelungen zu gelten, denn während nur sehr wenige maximal zwei Perioden Teil des PAB sein „dürfen“, ist bei ihm scheinbar kein Ende in Sicht. Und diese Tatsachen sind in der weltweiten PMPro-Community einzigartig und beachtlich. Wie es dazu kommen konnte, obwohl Meyer IT-Systemlösungen im Vergleich zu seinen Board-Kollegen nicht einmal annähernd die (Umsatz-)Erwartungen, die man formal für diesen Status bei Konzern-X benötigt, erfüllt, ist Gegenstand dieses sechsten Kapitels. Daher möchte ich nun auf der Basis meiner persönlichen Wahrnehmungen und Dokumentationen zunächst die Organisation der Partnerschaften im PES rekonstruieren und erst anschließend die Bedeutung der Raumkomponente aufzeigen.

95

### 6.1 IT-Dienstleistungen für Projektmanagement

#### 6.1.1 Verbindung zwischen IT und Projektmanagement

Moderne Unternehmen, die häufig oder ausschließlich auf der Basis von *Projekten* arbeiten oder zum Beispiel Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) haben, die sich mit Innovationen oder Produkterneuerungen auseinandersetzen, sind heute aufgrund der steigenden Komplexität in vielen Bereichen oft auf die Hilfe von Projektmanagement-Software angewiesen. Um zu verstehen, warum Unternehmen wie etwa das Fallbeispiel existieren, ist es sinnvoll zu verstehen, welchen Mehrwert sie ihren Auftraggebern generieren. Um wiederum dies zu begreifen, ist es zweckmäßig erst einmal zu wissen, welche Merkmale ein Projekt hat. Laut dem Deutschen Institut für Normung (DIN 2009) wird ein Projekt folgendermaßen definiert: „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber

*anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“ Die Definition der „International Organization for Standardization“ (ISO 2009) beschreibt ein Projekt als einen „einmaligen Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Vorgängen mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt, wobei Beschränkungen in Bezug auf Zeit, Kosten und Ressourcen berücksichtigt werden.“*

Insbesondere die Beschränkung von Ressourcen macht Projektmanagement heutzutage annähernd unumgänglich. Zeit, Geld und Humankapital sind in allen Unternehmen endlich und müssen daher sinnvoll verplant werden. Wenn eine Firma viele Projekte parallel abwickelt und mehrere Mitarbeiter in jeweils mehreren Projekten einsetzen muss, ist es von großem Vorteil, dies mit einem „intelligenten System“ zu stützen, um Doppelverplanungen oder Doppelbelegungen, Leerlaufzeiten und Missmanagement von Ressourcen zu vermeiden. In der heutigen Zeit verwenden sowohl verantwortliche Projektmanager\_innen als auch am Projekt beteiligte Personen eines Unternehmens meistens Projektmanagement-Software, die bei der Organisation ihrer Projekte hilft. Sie ermöglicht dem Projektmanager und allen anderen dazu autorisierten Beteiligten ein Modell des Projektes vorzugeben, sodass anschließend alle Beteiligten ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben und -fortschritte dort abfragen beziehungsweise rückmelden können. Werkzeuge, die oft im Softwarepaket enthalten sind, gestatten dabei eine Auswertung des aktuellen Projektstands nach diversen Gesichtspunkten: Beispielsweise hinsichtlich der Frist- oder Kosten-/Budgeteinhaltung mit Hilfe von grafischen Darstellungen, beispielsweise mit Gantt- oder Balken-Diagrammen.

96

Für die „teamseitige“ Planung eines größeren Projektes bietet Projektmanagement-Software meistens auch die Möglichkeit zu einer Ressourcenplanung und -disposition. In einigen unternehmensweit implementierten Projektmanagement-Lösungen können damit einzelne Mitarbeiter aus einem zentralen Ressourcenpool nach ihrer Verfügbarkeit geprüft, selektiert und einem Vorgang in einem Projekt zugeteilt werden. Auf diese Weise stellt eine funktionierende Projektmanagement-IT-Umgebung in einem Unternehmen auch ein Kollaborationsmedium dar, weil Abstimmungsprozesse und Kommunikation über diesen Kanal laufen. Nicht selten kann eine solche IT-seitige Optimierung auch zu durchsichtigeren und klareren Prozessen führen, wodurch auch ein Qualitätsmanagement einfacher wird. Zudem können zu vorab definierten Meilensteinen oder zum Abschluss des Projektes Reports für das Management generiert werden. In der Rückbetrachtung eines Projektes kann Projektmanagement-Software auch helfen, Fehler zu entdecken und für zukünftige Projekte zu lernen. Die Erfahrung hat zudem gezeigt, dass nicht zu unterschätzen ist, wie schwierig es sein kann bei der Einführung solcher IT-Systeme Betriebsräte mit einzubeziehen. Die Dokumentation von geleisteten Stunden pro Mitarbeiter macht deren Arbeitszeiten extrem transparent, vergleichbar und damit angreifbar. Meyer IT-Systemlösungen bietet Einigungsgespräche mit Betriebsräten als eine seiner wesentlichen Kernkompetenzen am Markt in Deutschland an.

Heutzutage hat eine Projektmanagement-IT-Lösung im Allgemeinen folgende Ansprüche zu erfüllen: Sie muss möglichst intuitiv und benutzerfreundlich sein, was interessanterweise bei der meist-verkauften *Out of the box*<sup>13</sup>-Version nicht zutrifft: Konzern-X PMPro wird von fast der Hälfte aller weltweiten Projektmanagement-Software-Nutzer genutzt (Tabelle 3), und viele der Anwender halten diese Software für extrem kompliziert, vor allem in Implementations- und Anpassungsfragen. Zudem verlangen Kunden-Unternehmen heute komplette Lösungen, die genau nach ihren Bedürfnissen „angefertigt“ sind und messbare Ergebnisse in kürzester Zeit erbringen:

Thomas Meyer: *„Wenn wir mal zehn Jahre zurückblicken, hatten die Firmen in IT ein riesen Vertrauen: [...] ‚Da wurde ja gar nicht gefragt [...], ‚Willst du das haben?‘ – Da haben die dem noch einen LKW geliefert, weil IT: ‚Wow!‘ [...]. Heute sagen die Unternehmen, ‚IT ist ein Kostenfaktor‘. IT muss der Dienstleister sein, um Businessprozesse zu unterstützen, nicht um sie erst zu designen“* (05.12.2008).

Um die Lösungen heute gewinnbringend zu implementieren, müssen daher zum Beispiel Schulungen abgehalten und Dokumentationen ausgearbeitet werden, um die Anwender für das Wesentliche in der Software zu sensibilisieren. Ein Unternehmen, das als Wettbewerber von Meyer IT-Systemlösungen auf dem Markt ist („Unternehmen 15“), bietet beispielsweise ein *Add-in*<sup>14</sup> Tool an, das die Funktionalitäten von Konzern-X PMPro visuell minimiert – also verbirgt – um den Anwendern eine mögliche Unsicherheit oder Verwirrung zu nehmen. Über diese Faktoren hinaus, muss IT-Projektmanagement-Software heute in der Lage sein auf der funktionalen Ebene eine zeitliche Terminplanung abzubilden. Sie muss einen Kalender haben und imstande sein Budgets einzuplanen und diese auf einzelne Vorgänge zu allokalieren. Sie sollte auch Reporting-Funktionalitäten haben, also ein Berichtswesen, welches in der Regel durch graphische Elemente unterstrichen wird. Eine Projektmanagement-Lösung sollte ferner Ablauf- und Balkendiagramme abbilden können und nicht zuletzt eine Migrationsfähigkeit mit anderen Applikationen oder im Unternehmen vorhandenen Datenbanken haben, um die bereits akkumulierten Informationen später in das gesamte System einbetten zu können.

---

<sup>13</sup> Out of the box: Eine Software oder Lösung, an der keine kundenspezifischen Anpassungen vorgenommen wurden oder keine vorgenommen werden müssen. Also so, als hätte man das Produkt gerade aus einer Kiste entnommen oder „von der Stange“ gekauft.

<sup>14</sup> Add-in (oder auch Add-on): Ein zusätzliches, optionales Modul oder eine erweiternde Komponente, die die Funktionalität des ursprünglichen Produktes um die jeweilige Funktion des Add-ins erweitert.

Tabelle 3: Projektmanagement Tools

Projektmanagement Tool	Hersteller	Anzahl Nutzer weltweit (in %)
Konzern-X PMPro	Konzern-X Corp.	18,4 %
Primavera Project Planner	Primavera Systems	17,8 %
Microsoft Project	Microsoft Corporation	16,5 %
Project Workbench	Applied Business Technology	8,1 %
Time Line	Time Line Solutions	6,1 %
Sure Trak	Primavera Systems	5,3 %
CA-SuperProject	Computer Associates, International	2,8 %
Project Scheduler	Scitor	2,8 %
Artemis Prestige	Lucas Management Systems	2,0 %
FasTracs	Applied Microsystems	2,0 %

Quelle: Eigene Darstellung

### 6.1.2 Rolle der IT-Dienstleister im Projektmanagement

In einem der Abschnitte aus dem zweiten Kapitel und gerade eben ist klar geworden, welche Ansprüche eine Projektmanagement-Software-Lösung heutzutage erfüllen muss. Doch die Hauptherausforderung liegt meistens nicht in der ersten technischen Installation der Software, sondern in den Anpassungsarbeiten für das Implementieren einer Projektmanagement-Software in einem existierenden Umfeld. Die meisten Kunden von Konzern-X haben beispielsweise im Vorfeld schon eine Umgebung, in der laufende Projekte existieren. Mitarbeiter sind in „lebenden Systemen“ eingetragen. Es existieren bereits Tabellen und Datenbanken, in denen Ressourcen und Budgets eingepflegt sind. Und da man einerseits nicht alles erneut eingeben und andererseits die Mitarbeiter nicht von allen gewohnten Anwendungen wegbringen möchte, einigt man sich meist darauf, dass die Projektmanagement-Anwendung zwar erneuert aber dafür an die existierenden Systeme gekoppelt wird. Und an genau dieser Stelle kommen die auf Projektmanagement-Lösungen spezialisierten IT-Dienstleister verstärkt zum Einsatz. Sie begleiten zuvor die Interessenten durch den Preis- und Versionsdickicht und helfen ihnen eine Lösung aus den jeweiligen Baukästen der Hersteller auf ihre Bedürfnisse zuzuschneiden; etwas, was Kunden in den seltensten Fällen selbst tun (können). Darüber hinaus helfen die Dienstleister ihnen abzuschätzen, wie groß der Aufwand – zeitlich und monetär – für ihr Unternehmen sein wird, sodass sie sich rechtzeitig auf die Einführung einer unternehmensweiten Projektmanagement-Lösung vorbereiten können.

Im Beispiel von Konzern-X beinhaltet ein Wertschöpfungsprozess im Projektmanagement-Umfeld in den meisten Fällen konkret drei Akteure: Zunächst Konzern-X selbst mit der Erstellung des Box Produktes *PMPPro*; der Partner, der die Implementierung beim Kunden vornimmt; und schließlich der Kunde selbst, der unter der Anleitung des Partners dafür Sorge tragen muss, dass alle an das neue Projektmanagement-System anzuknüpfenden Datenbanken und Anwendungen zugänglich sind. Hierbei ist das jeweilige Kunden-Unternehmen gefragt die richtigen Ansprechpersonen in seiner Firma zu identifizieren, dem Projekt genügend Zeit einzuräumen, die Bereitschaft zu zeigen, das neue Produkt im gesamten Unternehmen einsetzen zu wollen, und schließlich seine Mitarbeiter dazu zu motivieren, das System zum Schluss mit „Leben“ zu füllen. Letztere Aufgabe überschneidet sich – natürlich neben weiteren Aufgaben – auch mit dem Zuständigkeitsbereich des designierten Partners von Konzern-X, der die Lösung beim Kunden letztendlich einführt. Während der Partner in der Anfangsphase noch für das „schmackhaft machen“ des Produktes und Evaluieren der Anforderungen im Unternehmen des Kunden herangezogen wird, ist er später meist die treibende Kraft, wenn es darum geht auch die organisatorischen Weichen für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Projektmanagement-Lösung zu stellen. Der Partner ist zudem auch der Ansprechpartner vor Ort und die erste und zweite Anlaufstelle, wenn technische oder anwendungsbezogene Fragen oder Probleme auftauchen. Erst wenn der Partner Probleme oder Fragestellungen nicht lösen kann, kommt Konzern-X ins Spiel.

99

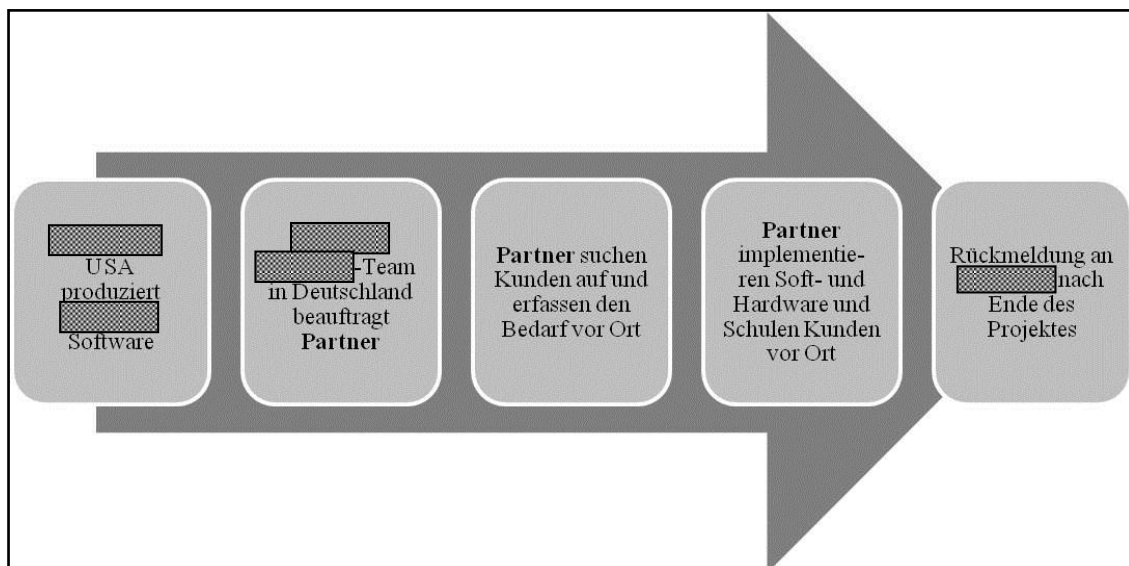


Abbildung 7: Wertschöpfungskette im Dienstleistungsbeispiel Konzern-X

Quelle: Eigene Darstellung



Abbildung 7 zeigt die klassische Wertschöpfungskette im Dienstleistungsbeispiel im Umfeld von Konzern-X PMPro. Im zweiten Kasten ist ersichtlich, dass der beauftragte Partner seinen Mehrwert gleich im Anschluss an die Produktion der Software (erster Kasten) erbringt. Der Kunde wird von Konzern-X einem selektierten Partner empfohlen, wobei die Partner in einzelnen Fällen auch selbst neue Kunden akquirieren. Die Selektion geschieht zunächst abhängig von der geographischen Lage des Partners, seiner jeweils bei Konzern-X bekannten Spezialisierung<sup>15</sup> und den Anforderungen und der Größe des Kunden. Beim letzten Punkt gilt in der Regel, je größer der Kunde, desto größer sollte der betreuende Partner sein. Die Selektion des Partners geschieht jedoch vielfach auch über Networking, das heißt, kennt man Mitarbeiter bei Konzern-X, die wiederum Kontakte zu potenziellen Kunden haben, die an Projektmanagement-Software interessiert sind, dann wird auch ein direkter Kontakt zwischen Kunden und Partner hergestellt. Hat man sich etwa in der Vergangenheit bei Konzern-X schon des Öfteren „nützlich“ gezeigt, hat zudem eine gute Reputation durch Referenzen, sowie ein positives Image, dann ist dies sehr hilfreich für eine Kundenzuweisung. Thomas Meyer erzählt im nachfolgenden Absatz, wie man sich so etwas bei Konzern-X aufbaut:

100

*„[Man sollte] immer versuchen Qualität als das höchste Maß von Ergebnis zu haben. Und der zweite Schritt ist dann ganz einfach: Irgendwann wird man dann auffällig. Ab dem Punkt, wo ich dann in Mannheim war [Anm.: Dort ist die Deutschland-Zentrale von Konzern-X], musste ich genauso arbeiten wie in Aachen [Anm.: In Aachen bei Düsseldorf ist ein kleinerer Standort von Konzern-X], da geht dann nämlich ‚People-Management‘ los. Das sind dann so Dinge wie Shakehand – ‚Ich habe da mal ein Problem, kannst du dich mal darum kümmern?‘ Da geht es nicht um Geld, dass ich das bezahlt bekomme. Sondern, da hat einer mal angerufen: [...] Und wenn du dann die Aufgabenstellung für den, der bei Konzern-X das Problem hat, löst, damit macht man sich nach und nach den Namen“*  
(Thomas Meyer 05.12.2008).

Natürlich ist an dieser Stelle nicht wegzudenken, dass eine gute Reputation bei den Kunden eine entscheidende Bedeutung hat. Kontakte bei Konzern-X alleine helfen nicht, um ein gutes Standing in der Corp und infolgedessen interessante Opportunities zu bekommen. So sagt Thomas Meyer: *„Kundenzufriedenheit ist zum Beispiel einer der Punkte. Bei Kundenzufriedenheit wird schon unterschieden, welche Partner haben welche Kundenzufriedenheit. [...] Wie hilfreich, wie war das angemessen in der Zeit, angemessen in den Konditionen? Wird die Lösung jetzt eingesetzt oder*

---

<sup>15</sup> Meyer IT-Systemlösungen ist beispielsweise für seine Erfahrung in der Verhandlung mit Betriebsräten bekannt, die nicht selten mitentscheiden, wenn eine Projektmanagement-Lösung implementiert wird, weil dadurch die Transparenz über die geleistete Arbeit der Mitarbeiter deutlich erhöht wird.

*wird sie nur partiell eingesetzt oder wird sie gar nicht eingesetzt? Also da kommen solche Kunden-feedbacks, die dann ganz gezielt auch abgefragt werden“ (05.12.2008).*

Der dritte Schritt in der Wertschöpfungskette ist, dass der Partner den potenziellen oder bereits gewonnenen Kunden für einen (mit einem Personentag<sup>16</sup> fakturierten) *Analysis-Workshop* aufsucht und ihm erklärt, welche Teile die Lösung umfasst und was sie leistet, wie viel sie kostet und worauf sich der Kunde im Rahmen der Einführung einstellen muss. Der Konzern-X-Partner nutzt diesen Workshop zudem, um herauszufinden, welches Lösungsmodell zu den bestehenden Arbeitsabläufen im Unternehmen am besten passt und eventuell, wie ein neuer Workflow mit einer Projektmanagement-Lösung aussehen könnte. Ist der Kunde vom Produkt *und* der Dienstleistung – also vom implementierenden Partner – überzeugt, kommt es im Idealfall zu einem Auftrag und er verpflichtet sich zu einer Implementierung, die in der Regel einen Aufwand zwischen 20 und 60 fakturierten Personentagen darstellt. In dieser Phase werden, wie im vierten Kasten ersichtlich, zunächst die Hardware und Betriebssysteme installiert. Anschließend wird die Hauptleistung erbracht: Die Software, die im Vorfeld durch die Erfassung der Bedarfe für das Unternehmen *designed* wurde, wird implementiert. Es werden alle unternehmensspezifischen Schnittstellen programmiert, bis alle vorhandenen Datenbanken mit dem neuen Projektmanagement-System verbunden sind und der Datentransfer zwischen ihnen reibungslos funktioniert.

101

Wenn das System funktioniert, werden nach einigen Tagen in der Regel noch kleinere Feinabstimmungen gemacht, um den Ablauf und die Anwendung beim Kunden zu optimieren. Dies geschieht oft auch über *Remote Desktop*<sup>17</sup> aus einer räumlichen Distanz, meist aus den Programmierbüros der Partner. Parallel dazu werden zudem beim Kunden vor Ort Schulungen durchgeführt und Projektmitarbeiter aktiv gecoacht, solange, bis sie den Umgang mit der neuen Anwendung beherrschen. In diesem Rahmen werden in der Regel beim Kunden intern auch *Coaches* aufgebaut, die wiederum als Multiplikator innerhalb des Unternehmens eingesetzt werden. Wenn man sich den gesamten Prozess in der Graphik anschaut, stellt man fest, dass die Partner letztlich einen erheblichen Teil des Wertschöpfungsprozesses ausmachen. Sie gehen nämlich im idealen Fall mit dem Out of the box-Produkt zum Kunden und melden im letzten Schritt die erfolgreiche Implementation eines funktionierenden Systems bei Konzern-X zurück, was einen wichtigen letzten Schritt der Wertschöpfung darstellt: Denn Konzern-X nutzt sämtliche Informationen über den Projektverlauf, um das Produkt und die empfohlenen Implementations-Schritte drum herum ständig zu verbessern.

---

<sup>16</sup> In der IT-Dienstleistungsbranche ist es üblich, dass nach Arbeitstagen abgerechnet wird. Hierbei handelt es sich um einen festen oder verhandelbaren Satz, zuzüglich Anfahrts- und Übernachtungskosten.

<sup>17</sup> Das Remote Desktop Protokoll ermöglicht die Fernsteuerung eines Desktops von einem anderen Computer aus über eine Internet- oder Intranet-Verbindung.

Dieses Konstrukt erinnert an den Value Chain-Ansatz von Michael Porter. Anhand dieser graphischen Darstellung des Wertschöpfungsprozesses (für PMPro Produkte) können die strategisch relevanten Tätigkeiten von Konzern-X und dessen Partner voneinander abgegrenzt werden. Mithilfe der Entwicklung und des Aufbaus seines PES gelang es Konzern-X binnen weniger Jahre ein Kompetenznetzwerk aufzubauen, das dem US-Unternehmen nicht nur einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Softwareherstellern und -implementierern sicherte, sondern ihm auch dabei half, im weltweiten Software-Markt einen der vorderen Plätze zu erreichen.

Porter's Modell von Wertschöpfungsketten bildet jedoch den Kontext des Fallbeispiels nicht ganzheitlich ab, denn die betrachteten Akteure verhalten sich in der Realität im Wertschöpfungsfluss nicht exakt so, wie die dargestellten Akteure im Modell. Im Modell wird beschrieben, wie eine „outgesourcte“ Transaktion selbst eingekauft wird. Konzern-X hingegen bezieht die ausgelagerte Dienstleistung nicht für sich, sondern der Kunde kauft sie auf die Empfehlung von Konzern-X hin bei den Partnern ein. Daher kritisiere ich einerseits zwar die starre Typisierung dieses Modells (vgl. Ponte/Gibbon 2005: 4f.), nehme es aber dennoch für die Darstellung der Bindungsart zwischen dem führenden Unternehmen und den kleineren „Zulieferern“ im Konzern-X-PES her. Denn analog zum Modell kann man den Dienstleistungsakteuren im Netzwerk beispielsweise eine hohe *Capability* zuschreiben: Deren Arbeit zu kodifizieren ist schwierig bis kaum möglich, da die für sie zu verarbeiteten Informationen in einem Projekt sehr komplex sind. Dies ist beispielsweise auch das Schwierige am *Pipelining*<sup>18</sup>, welches von der Corp vorgeschrieben wird: Konzern-X hat diesen Begriff in seinen „Corporate-Wortschatz“ eingeführt, um die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Transparenz bei der Abarbeitung von Kundenanfragen zu erhöhen. Vor allem Partnerunternehmen im PES kennen und „fürchten“ diesen Begriff, denn er kann hohe Transparenz und gegebenenfalls Angreifbarkeit bedeuten. Häufig wird diese Art der Operationalisierung auch als ein Eingriff in die Unternehmenskultur gesehen.

102

Die Partner haben häufig Hemmungen Bericht zu erstatten, wie der aktuelle Status bei einem Kunden ist. Man kann nicht immer genau sagen, in welchem Stadium der Bearbeitung man sich mit einem Kunden gerade befindet, da soziale Kontakte und informelle Absprachen nicht immer eindeutig kodifizierbar sind. Aus meiner Erfahrung hat Konzern-X nur selten Verständnis hierfür. Die Transaktion ist zwar ausgegliedert aber trotzdem wird Transparenz bis ins letzte Detail abverlangt. Zudem sind diese Dienstleistungen sehr speziell und kommen häufig vor. Wenn man nach Williamson (vgl. 1975, 1979) geht, können die Tauschkosten mit höherer Spezifität, Häufigkeit und

---

<sup>18</sup> Der Begriff *Pipelining* kommt aus der IT und beschreibt eine Methode, die die Verarbeitungsgeschwindigkeit von Prozessoren erhöht, indem Befehle, die der Prozessor bearbeiten soll, in Unterbefehle aufgeteilt und dann parallel abgearbeitet werden.

Unsicherheit einer Transaktion so stark steigen, dass ein Unternehmen sich ökonomisch doch dazu entschließen muss, den jeweiligen Wertschöpfungsprozess *in-house* zu verlegen. Im Fall von Konzern-X jedoch wären die Organisationskosten, die den Tauschkosten gegenüberstünden, aufgrund der hohen Komplexität und des Umfangs der Dienstleistungen, der Fülle ihrer eigenen Produktpalette und der sich ständig ändernden Kundenerwartungen schier unbezahlbar. Daher verlässt Konzern-X sich lieber auf solide Beziehungen zu einer gewissen Anzahl hoch spezialisierter Dienstleister. Daher ist das weltweite Konzern-X-PES ein netzwerkartiges Konstrukt mit asymmetrischen Machtstrukturen. Es funktioniert über soziale Institutionen wie gemeinsame Normen und Werte. Die Partner arbeiten bewusst auf eine gute Reputation und Image hin, damit sie weiterhin in diesem geschlossenen Netzwerk bleiben und profitieren. Bei weltweit mehreren zehntausend Partnerunternehmen geht die Machtverteilung überwiegend zu Gunsten Konzern-X aus, da die Partner in der Regel kleinere Unternehmen sind. So erklärt IT-Experte 1:

*„SAP hat ein Netz mit sehr vielen, größeren Akteuren, die selbst Elefanten im Markt sind, zum Beispiel Accenture oder IBM. [...] Die agieren sogar mindestens auf Augenhöhe gegenüber SAP. Und die Interdependenzbeziehung zwischen diesen beiden Partnern ist natürlich von daher auch eine von unterschiedlichen Spezialisten in Phasen in der Wertschöpfungskette, die aber selbst in ihren Machtbeziehungen sich nie gegenseitig beherrschen können, aber auch umgekehrt nicht wirklich voneinander anhängig werden. [...] Das sind so typische Elefantenbeziehungen. Das Konzern-X-Netzwerk ist im Gegensatz dazu eines, was sehr viel stärker mit einem klaren Zentrum, nämlich Konzern-X, mit sehr sehr vielen anderen kleinen Unternehmen funktioniert, weil es natürlich auch auf einen Markt hin gerichtet ist, auf dem man eher mit mittelständischen und kleinen Unternehmen zu tun hat“* (IT-Experte 1).

103

Gary Gereffi unterscheidet in seinen Arbeiten Mitte der neunziger Jahre zwei Arten von Wertschöpfungsketten: *producer driven* und *buyer driven* (vgl. Gereffi 1994; 1996). Im vorliegenden Fall handelt es sich eindeutig um eine produzentengesteuerte (*producer driven*) Wertschöpfungskette, da Konzern-X in seinem PES weltweit als Entscheider agiert und die Partner sich nach deren Vorgaben und Modalitäten zu richten haben. Es handelt sich im „Einzelproduktionsfall“ einer Dienstleistung – beispielsweise zwischen Konzern-X, Meyer IT-Systemlösungen und einem Programmierer als Dienstleister für Meyer – um eine vertikale Produktionsbeziehung. In dieser Kette kann man die Machtbeziehung als *from top-down* bezeichnen. Konzern-X gibt durch seine Module und Lizenzmodelle (Preise) vor, was dem Kunden „verkauft“ werden kann und darf. Partner wie Meyer IT-Systemlösungen realisieren dann Projekte anhand der Vorgaben durch Konzern-X, die beinhaltet, was welchem Kunden verkauft werden kann und was nicht. Dies geschieht zum Teil auch mit Hilfe einer Fremdbeauftragung eines weiteren Dienstleisters, wenn Meyer einen Auftrag

alleine nicht stemmen kann. Selbst in diesem Fall muss jedoch Sorge dafür getragen werden, dass das Paket der Dienstleistung – die Eigene- zusammen mit der Fremddienstleistung – den qualitativen Ansprüchen der Corp genügt, da man als Partner immer wieder daran gemessen wird. Als kleineres von Konzern-X abhängiges Unternehmen besteht hier keine Wahl.

Nun konnte gesehen werden, dass in der IT-Dienstleistungsbranche für Projektmanagement mit Konzern-X PMPro Akteure verschiedenster Größen existieren. Der Fokus liegt hier auf das netzwerkartige Zusammenspiel zwischen einem großen, zentralen Akteur und den soeben beschriebenen Dienstleistungsbetrieben. Die kleinen Unternehmen im PES sind besonders interessant, da sie in der Regel begrenztere Ressourcen besitzen und sich nur bedingt unabhängig bewegen können; vielmehr sind sie häufig in einem Abhängigkeitsverhältnis zum größeren „Player“: Ihre umsatzstarken Aufträge werden ihnen häufig von Konzern-X zugespielt, daher versuchen Sie immer wieder in die Gunst der Corp zu kommen, um zu großen potenziellen Kunden vermittelt zu werden. Diese Konzern-X-Partner haben aber aufgrund der Wissensintensität und Komplexität der Branche kaum oder selten weitere Standbeine, auf die sie im Zweifelsfall ausweichen könnten. Vielmehr ist Projektmanagement mit Konzern-X ihre „Kernkompetenz“. Aus diesem Grund ist es mir an dieser Stelle wichtig ihr Abhängigkeitsverhältnis oder auch die Machtasymmetrie in den Beziehungen zueinander aufzuzeigen. Hierzu möchte ich nun erneut die verschiedenen Netzwerktypen und Modelle von Gereffi et al. (2005) aufgreifen, die unterschiedliche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Akteuren in einer Wertschöpfungskette vorschlagen:

104

Wie im Theorie-Abschnitt bereits erläutert, werden fünf idealtypische globale Value Chain Governance Typen definiert: Market, Modular, Relational, Captive, Hierarchy. Von den drei graduellen Netzwerkarten zwischen den beiden Polen, Market und Hierarchy, helfen *zwei* Typen, das System des Fallbeispiels besser zu verstehen: Relational und Captive. Konzern-Xs Einfluss erstreckt sich dementsprechend über sämtliche Unternehmensbereiche: Der Verkaufsprozess, das Vermarkten der Produkte durch die Dienstleister und die technische Vorgehensweise für die Implementation bei einem Kunden sind praktisch vorgegeben. Daher liegt einerseits ein „*high degree of monitoring and control*“ (Gereffi et al. 2005: 84) durch Konzern-X vor, was gewiss für eine extrem starke Machtasymmetrie und daher für ein „gefesselt“ Netzwerk (Captive) spricht. Andererseits deutet auch vieles auf eine relationale Beziehung zwischen den genannten Akteuren hin: Gereffi et al. erwähnen beispielsweise die komplexen Interaktionen in dieser Form von Netzwerken als ein wesentliches Merkmal. Zudem sollen Vertrauen und Reputation eine entscheidende Rolle dabei spielen relationale Verbindungen über Zeit und räumliche Distanzen aufzubauen. Wie beschrieben differenzieren Gereffi et al. ihre Governance-Typen zudem auch nach dem Grad der Standardisierung des Produktes und der Verfügbarkeit kompetenter Supplier: Dabei existieren *Commodity*-, *Captive*- und *Turn-key Supplier*, wobei das Fallbeispiel Meyer als „captive“, also als „gefesselt“

bezeichnet werden kann, da es nicht-standardisierte Dienstleistungen ausschließlich für Konzern-X anbietet (vgl. Gereffi et al. 2005: 83).

### 6.1.3 IT-Dienstleister für Projektmanagement weltweit

Wie ich im vorangehenden Kapitel verdeutlicht habe, spricht man, wenn man sich IT-Dienstleister für Projektmanagement anschaut, automatisch auch über die Produzenten: Die *Global Player* im internationalen Markt für Projektmanagement-Software. Denn Letztere Unternehmen kreieren erst, wie im letzten Kapitel beschrieben, den Markt für die Dienstleistung im Projektmanagement-Bereich. In diesem Kapitel möchte ich daher gerne aufzeigen, welche Software-Unternehmen für Projektmanagement-Applikationen weltweit existieren und in welcher Art von Wettbewerb sie zueinander stehen. Anschließend werde ich verdeutlichen, in welchem Verhältnis die multinationalen Großunternehmen zu den meist kleinen oder mittelständischen IT-Dienstleistern stehen und welche Abhängigkeitsverhältnisse zwischen ihnen entstehen können. Die meisten dieser Projektmanagement-Software-Hersteller kennt man als Endverbraucher nicht, denn es sind Unternehmen, die hauptsächlich im B2B-Bereich arbeiten, daher sind ihre Namen im klassischen Konsumentenmarkt meistens unbekannt. Diese Unternehmen kennen sich aber untereinander sehr gut, da der weltweite Markt für Projektmanagement-Software überschaubar ist und unter ihnen aufgeteilt wird. Neuere Unternehmen, die in der Herstellung von Projektmanagement Software oder ganzer Lösungen Fuß fassen möchten, müssen relativ hohe Markteintrittsbarrieren bezwingen, was daher so gut wie nicht vorkommt.

105

Image und Reputation spielen im IT-Projektmanagement-Sektor eine überaus große Rolle. Den meisten der Global Player aus dem Softwarehersteller-Bereich im Projektmanagement ist es daher äußerst wichtig ein gutes Image in der Industrie aber auch bei den Kunden und den Partnerunternehmen in ihren jeweiligen Netzwerken zu haben. Um ihren Bekanntheitsgrad weiter zu erhöhen, veranstalten sie Konferenzen und Messen, um für sich zu werben. Eine sehr wichtige Skala, die bei Imagefragen von sämtlichen Unternehmen dieses Metiers als Benchmark akzeptiert wird, ist das Gartner-Diagramm mit seinen vier Quadranten. In diesem gilt es möglichst weit oben rechts zu stehen, wo die *Leaders* sich zusammenfinden: Das sind diejenigen, die laut Gartner besonders hohe „ausführende Macht“ und eine „strategische oder visionäre Klarheit“ in ihrem Unternehmenskonzept haben und damit die Anführer sind. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, sind im Diagramm unter anderem Produkte von Compuware, Planview, HP und Konzern-X vertreten, die in der gesamten Projektmanagement-Branche geläufige und starke Namen sind. Auf dem Gartner Radar tauchen ohnehin nur die größten und bekanntesten Unternehmen der Branche auf. Für diese Unternehmen selbst ist es auch von immenser Bedeutung von Gartner-Analysten nicht in einen niedrigeren Quadranten degradiert zu werden, da dies sehr wahrscheinlich einen negativen *Impact* auf deren Aktienkurse und wahrgenommenen Images hat, was wiederum dem Geschäft schadet:

„Warum hat Konzern-X den ‚P-Adapter‘ von ‚TMU‘ gekauft? Nur weil Gartner sieht – also aus der Sicht der Analysten –, dass die [also Konzern-X] nicht das perfekte Portfolio-Management haben, hat man sie aus dem ‚Leader‘-Quadranten in den ‚Herausforderer‘-Quadranten geschickt. Also von rechts oben nach links oben. Was dann natürlich wieder sofort heißt, ‚Oh, die können das nicht richtig.‘ Jetzt will aber jeder im Leader-Quadranten sein. Also was macht Konzern-X? Konzern-X kauft jetzt das aus ihrer Sicht gute Produkt, und was passiert? Zack, ist man im Leader-Quadranten.“ (05.12.2008).

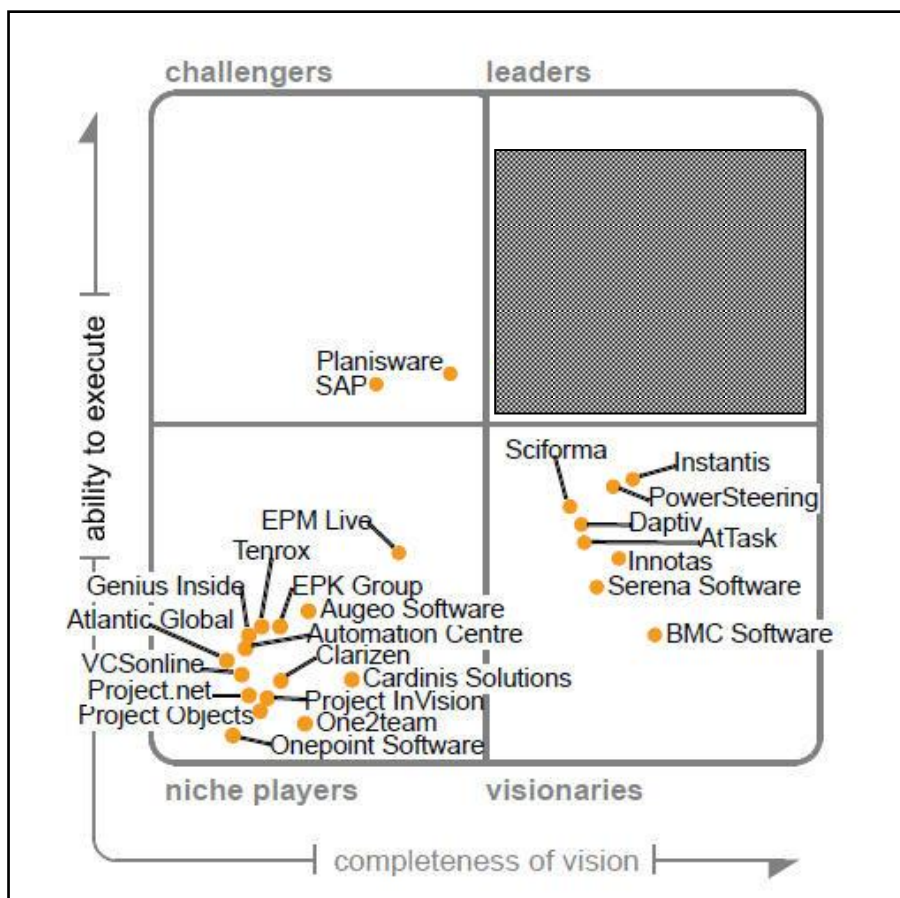


Abbildung 8: Gartner-Diagramm mit Projektmanagement-Software

Quelle: Gartner (2010)

In der IT-Welt existiert also eine Vielzahl von internationalen Unternehmen, die für Projektmanagement eine eigene Out of the box-Software oder auch komplette Lösungsumgebungen anbieten. Auch wenn man sich in diesem Sektor kennt, stellen die Unternehmen aus dem Gartner-Diagramm nur eine Auslese aus der Gesamtzahl der Unternehmen weltweit dar. Die meisten dieser Unternehmen vertreiben ihre einfachen Software-Applikationen über das Internet in Web-Shops; alternativ jedoch auch über Software-Distributoren, also als Verkäufer agierende, reine Händler. Letztlich

haben aber auch viele IT-Systemhäuser<sup>19</sup> die Produkte der großen Unternehmen in ihrem „Werkzeugkoffer“, die dann vom Kunden über sie bezogen werden können. Für die Implementierung von ganzen Lösungsumgebungen jedoch pflegen die meisten der Global Player intensive Beziehungen zu Partnerunternehmen, die ihnen dann helfen, die jeweilige Lösung im Unternehmen eines potenziellen Kunden einzubetten und anzupassen. Große Player wie Konzern-X bauen hierfür meistens *Subcontracting*-Modelle auf, die dadurch gekennzeichnet sind, dass zunächst interessierte und bereits halb-erfahrene IT-Spezialisten selektiert werden. Diese werden dann zunächst für verschiedene Phasen der Kundenakquise unterstützt und nach Kompetenzen gefördert, mit dem Ziel später durch sie profitieren zu können. Bathelt und Glückler (2002: 278) beschreiben diese „Kooperationsform“ wie folgt:

Durch Subcontracting „schöpfen multinationale Unternehmen den Vorteil, dass sie Investitionen in ausländische Produktions- und Distributionsstätten einsparen und an Flexibilität gewinnen, denn ein Vertragspartner ist leichter zu wechseln als der Standort einer eigens errichteten Betriebsstätte. Zwar wird durch die Subkontrakte auf ein gewisses Maß an hierarchischer Steuerungskraft verzichtet, zugleich allerdings werden die Risiken und Kosten auf die Vertragspartner verteilt. Die Subkontrakt-Partner werden somit nicht rechtlich, oft aber technisch-organisatorisch quasi in das Unternehmen integriert. Gerade kleinere Unternehmen erzielen häufig einen großen Teil ihres Umsatzes über derartige Subkontrakte. Damit erhöht sich ihre Abhängigkeit von ausländischen Unternehmen.“ Was in unserem Fallbeispiel jedoch sicherlich etwas anders als in dieser Beschreibung ist, ist die Tatsache, dass es sich hierbei um Subkontrakt-Partner handelt, die neben ihren Add-in-Produkten vorwiegend ihre Dienstleistungen anbieten. Diese machen in den meisten Fällen sogar ihr Kernangebot aus. Aber Subkontrakte sind per se natürlich nicht uninteressant, ansonsten wären sie nicht so weit verbreitet. Es stellt sich jedoch ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum großen Unternehmen ein, wenn das Subkontrakt-Unternehmen eine gewisse Größe unterschreitet oder Aufträge ausschließlich von einem Auftraggeber bezieht und kein anderes Standbein hat. Dazu sagt IT-Experte 2:

*„Ich muss immer wieder schauen, dass ich mich unabhängig von bestimmten Dingen mache, damit ich mein Business-Modell nicht so sehr von einem abhängt. Wenn ich meinen Umsatz hundertprozentig von einem Produkt abhängig mache, ist es schlecht. Man weiß nie was passiert. Man kann den Vertrag gekündigt bekommen, was auch immer. Also muss*

---

<sup>19</sup> Im IT-Sektor ist die Zusammenarbeit mit Software Systemhäusern, wie beispielsweise Software AG, Bechtle oder „Fritz und Macziol“, weit verbreitet, da diese oft bereits sehr gute Kontakte zu Unternehmen haben und dort vor Ort bei einem Termin die Produkte verschiedenster Hersteller vorstellen und auf einer Provisionsbasis vertreiben können.



*ich immer mehrere Standbeine haben, damit ich flexibel bin, und wenn das eine wegbricht sagen kann, okay, jetzt fokussiere ich mich mal mehr auf den anderen Bereich.“*

Zudem verzichten „Auftrag-gebende“-Software-Unternehmen wie Konzern-X gerne auch auf die von Bathelt und Glückler erwähnte hierarchische Steuerungskraft bis zum potenziellen Endkunden, denn der Preis, den die Projektmanagement-Dienstleister für ihre Autarkie zahlen, sind die unmittelbaren „Beratungsrisiken“ und außerplanmäßigen Kosten, die mit einem Auftrag einhergehen. Man muss hier nun dagegenhalten, dass multinationale Unternehmen wie Konzern-X vor allem in Ländern wie Deutschland natürlich auch ihre eigenen Dependancen samt deutschen Mitarbeitern aufgebaut haben. Exemplarisch hat dieser weltweit agierende Konzern aus Saratoga laut seiner Webseite in Deutschland sogar sieben Standorte: In Aachen, Bad Tölz, Leipzig, Bremen, Frankfurt, Walldorf und die Deutschland-Zentrale in der Nähe von Mannheim. Und diese Standorte beherbergen natürlich auch eigene Distributionsabteilungen. Da Konzern-X allerdings mit seiner Vielzahl von Produkten als größtes IT-Unternehmen weltweit die Strategie verfolgt, in nahezu jedem Bereich eine Marktpenetration durchzuführen und nicht zuletzt in jedem Segment unter den *Leadern* zu sein, ist man auf Partner angewiesen. IT-Experte 2 sagt hierzu: *„Das ist für einen Softwarehersteller wie Konzern-X gar nicht abzubilden. So viele Kapazitäten in diesen unterschiedlichen Regionen kann man gar nicht haben.“* Zudem verstärkt die steigende Spezialisierung einzelner technischer Bereiche und die zunehmende Komplexität von Workflows und Prozessen bei Kundenunternehmen immer mehr die Notwendigkeit der Integration von kleinen und mittelständischen IT-Dienstleistern *vor Ort*, die als Partner agieren.

108

Große Unternehmen wie Konzern-X können zudem erst durch ihre Subkontrakt-Partner flexibel genug auf Marktveränderungen reagieren, da Letztere bei Nicht-Einhaltung der Erwartungen oder im Falle einer Änderung von Trends in ganzen Business-Bereichen einfach und schnell durch andere, neue potenzielle Partnerunternehmen am Markt ersetzt werden können. In unserem Fallbeispiel zeichnen sich für das große Unternehmen neben dem soeben beschriebenen Nutzen auch gewisse „kulturelle“ Vorteile durch die kleinen und mittelständischen, deutschen Partnerunternehmen ab: Denn ein Partner, der beispielsweise bei einem familiengeführten mittelständischen Kundenunternehmen nicht den Eindruck des großen Riesen erweckt, sondern mit diesem potenziellen Auftraggeber „auf Augenhöhe“ verhandeln kann, ist tendenziell lieber gesehen. Im Gegensatz zu einem Kontakt mit Konzern-X erhofft sich der potenzielle Kunde einen „sorgsameren“ Umgang durch den „kleinen“ Konzern-X-Partner, der in den meisten Fällen auf jeden einzelnen umsatzbringenden Kunden angewiesen sein wird. Bei meinen persönlichen Workshops in solchen Kundenunternehmen hat sich dieser Eindruck immer wieder als wahr erwiesen: Kleinere IT-Dienstleister gelten in der Regel – für dieselbe Fragestellung oder den identischen Auftrag seitens eines Kunden – als

glaubwürdiger, als ein weltweit agierender Konzern. Vor allem KMUs tauschen sich auch untereinander mit ihren jeweiligen Erfahrungen aus:

*„Ich kann mich [als potenzieller Interessent] erkundigen im Internet, komme auch bei Konzern-X auf ein paar Seiten, sehe welche Partner es gibt und schreibe die an. Suche im Internet, gucke, welche Antworten ich kriege und schreibe die an, frage im Umfeld rum – das ist im Mittelstand zum Beispiel ganz stark der Fall. Die kennen sich dort alle untereinander und sagen, ‚Hör mal, ich habe da ein Problem, habt ihr da auch schon mal Erfahrungen gemacht?‘“ (Thomas Meyer 05.12.2008).*

Nach meinem Eindruck ist bei potenziellen Kunden zudem die Ansicht verbreitet, dass große Unternehmen wie IBM, Konzern-X und SAP einzig auf ihren Umsatz und ihre Gewinne achten und die Kunden nur aus dieser Sicht gesehen werden. Einen persönlichen Umgang sucht ein kleines, für Konzern-X wenig Umsatz oder Gewinn bringendes Kundenunternehmen, aus meiner Erfahrung vergebens. Ich stelle also fest, dass große, multinationale Unternehmen oftmals auf ein funktionierendes Partner-System angewiesen sind. Um nun aber solch ein funktionierendes Gebilde zu entwickeln und später aufrecht zu erhalten, muss man in den meisten Fällen mit Netzwerken arbeiten. Das heißt in unserem Fall konkret, man versucht als multinationales Unternehmen die Subkontrakt-Partner untereinander bekannt zu machen und im besten Fall eine *Community*, zusammen mit anderen, unabhängigen Instituten, zu entwickeln. Das Unternehmen „Project Management Practice Incorporated“ (PMPI) und der Verband „Project Management Institute“ (PMI) dienen hierbei als aktuelle Branchen-Beispiele<sup>20</sup>, die eine gewisse Dynamik in den Projektmanagement-Bereich bringen. Trotz der Vernetzung und des „Lebens“ eines Community-Gedanken werden aber die Partner-Unternehmen gegeneinander in den Wettbewerb geschickt, damit sie sich gegenseitig zu übertreffen versuchen. Konzern-X möchte auf diese Weise die Qualität der Dienstleistung in ihrer Wertschöpfungskette verbessern und Innovationen durch die Partner hervorbringen lassen. In meinem empirischen Fallbeispiel passiert auch genau dies:

Sämtliche Dienstleister versuchen in die Gunst des großen Konzerns zu kommen, indem sie möglichst positiv auffallen. Dessen Vorteil ist, dass man im geglückten Fall sowohl finanzielle Mittel für Marketing- und Vertriebszwecke bekommt als auch Kontakte zu neuen Kunden erhält, was in

---

<sup>20</sup> PMPI ist ein gewinnorientiertes Unternehmen und PMI ist ein Interessensverband für Projektmanager\_innen weltweit. Beide sind unabhängige Organisationen, die sich vor allem auf allgemeine Themen wie „die ideale Vorgehensweise“ oder „schnelle Problembewältigung“ im Projektmanagement spezialisiert haben. Darüber hinaus bieten sie Best Practices für die Anwendung von Projektmanagement-Software an und bemühen sich darum, Diskussionen über aktuelle Themen anzuregen. Überdies sie auch ihre eigenen Schulungen und Bücher und Skripte an, um das Thema Projektmanagement im Unternehmen zu vereinfachen.

einem hart umkämpften Markt überlebenswichtig für den Gewinn und das Wachstum eines kleineren Unternehmens ist. PMPI, PMI und andere Institute dieser Art verbinden demnach die meisten Projektmanagement-Software-Hersteller, -Berater\_innen und -Coaches auf der Welt. Durch Blogs, Benutzergruppen und Web-Communities werden aktuelle Themen diskutiert und Probleme oft gemeinsam gelöst. Mittlerweile werden auch Video-Plattformen wie YouTube dazu genutzt, Schulungsvideos hochzuladen, Problemszenarien darzustellen und Lösungen anzubieten. Es werden Fotos und Videos auf Webseiten hochgeladen, die neue Produkte und Best Practices für deren Anwendung zeigen. Für die Projektmanagement-Community ist Distanz in diesem Fall eine Herausforderung, denn Probleme, die zum selben Zeitpunkt auf zwei unterschiedlichen Kontinenten aufkommen und miteinander diskutiert werden sollen, oder Produktneuheiten und Brancheninformationen, die in kürzester Zeit ausgetauscht werden sollen, bedürfen schnelle und verlässliche Diskussionsplattformen. Grundsätzlich gilt auch im Projektmanagement-Sektor:

Je größer die Spezialisierung von Unternehmen und deren (Projektmanagement-)Vorgehensweisen und Softwareanwendungen, desto größer werden auch die zu überwindenden Distanzen, wenn es beispielsweise um *Troubleshooting* geht, sofern dieser Informationsaustausch erwünscht ist. Die Kundenunternehmen in der heutigen Zeit erwarten von Projektmanagement-Dienstleistern hingegen eine exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Dienstleistung, weswegen sie auf Distanz nahezu unmöglich in dieser Qualität erbracht werden kann. Sie muss vor Ort im Unternehmen ausgeführt werden, da sie fast ausnahmslos sehr speziell ist. McKenzie beschreibt dies bereits vor über 80 Jahren wie folgt: „*In general it may be said that the more specialized the service the more centralized it becomes, that is, the wider its zone of patronage. On the contrary, the more standardized the service with respect to frequency of use, quality and price, the more decentralized it becomes*” (McKenzie 1927: 625). Und genau daher haben Unternehmen wie Konzern-X ein Netz mit hoch spezialisierten Partnern, quer über die Länder verteilt, die bei potenziellen Kunden vor Ort eine Dienstleistung erbringen und für Konzern-X Türen öffnen, damit diese ihre Lizenzen vertreiben können. Da es sich für mich nun empirisch anbietet dies zu untersuchen, werde ich exemplarisch auf das Partner-System von Konzern-X in Deutschland im nachfolgenden Kapitel detailliert eingehen und beschreiben, wie es in sich kooperiert oder auch gegeneinander arbeitet, wenn es um Wettbewerb in Regionen und um die Gunst von Konzern-X geht.

110

#### 6.1.4 IT-Dienstleister für Projektmanagement in Deutschland

Die vor etwa 30 Jahren gegründete „Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.“ (GPM) ist der deutsche Ableger der „International Project Management Association“ (IPMA). Die IPMA wurde im Jahr 1965 gegründet und ist der älteste internationale Verband für Projektmanagement. Sie bildet mittlerweile das Dach von über 40 Projektmanagementvereinigungen und hat über 40.000 Mitglieder weltweit. Sie bietet neben einem riesigen Projektmanagement-Netzwerk diverse

Zertifikate an, die nach einer erfolgreich abgelegten Prüfung erworben werden können. Die GPM ist *„der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland [und mit] derzeit über 4.800 Mitgliedern und 250 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen [...] das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem Europäischen Kontinent.“* Neben dem Ziel *„die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten“* ist sie für die Zertifizierungen in Deutschland verantwortlich (vgl. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2009). Die GPM hat wiederum in einer Zusammenarbeit mit der IPMA und der Universität Bremen in Deutschland eine unabhängige Plattform für den Bereich Projektmanagement-Software geschaffen, die den Namen *„PM-Software.info“* trägt.

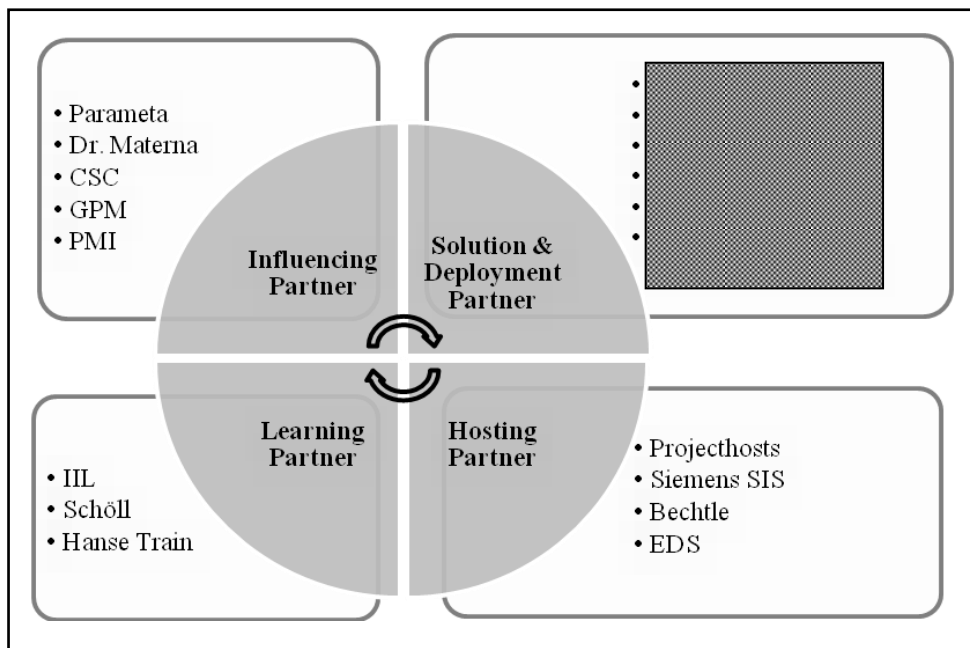
PM-Software.info beschäftigt sich also in erster Linie unmittelbar mit Software für Projektmanagement in Deutschland. Die Datenbank der PM-Software.info beinhaltet zum Zeitpunkt der Bearbeitung dieser Arbeit knapp 200 Projektmanagement-Software-Applikationen von gut 150 Herstellern (PM-Software.info 2011). Im weiteren Sinne setzt sie sich daher auch mit IT-Dienstleistern in Deutschland auseinander, die diese Software-Applikationen technisch installieren, implementieren, konfigurieren, warten und die Mitarbeiter der Kundenunternehmen schulen. Nach einem Telefonat mit dem Leiter dieser Plattform, Dr. Mey Mark Meyer, stellt sich heraus, dass man in Deutschland eine Vielzahl von Projektmanagement-Dienstleistern hat, diese aber aufgrund ihrer sehr stark variierenden Tätigkeitsfelder und Größe oft keinen gemeinsamen Dachverband haben und daher auch nur sehr schwer zählbar sind. Zudem sind nicht alle Unternehmen, die im Projektmanagement-Bereich tätig sind ausschließlich nur dort tätig. Eine exakte Zuordnung ist daher problematisch. *„Vorsichtig geschätzt existieren in Deutschland jedoch über 2000 Dienstleistungsunternehmen, die mit Projektmanagement zu tun haben“* (Telefonische Kommunikation mit Meyer am 09.06.2009). Schaut man sich das Beispiel von Konzern-X-Deutschland an, stellt man fest, dass dort die Projektmanagement-Partnerwelt übersichtlich ist. Auf deren Webseite findet man knapp 20 Partner im Überblick. Man wirbt mit ihnen als Partnerunternehmen, die mit ihren Add-Ins, Ideen und Dienstleistungen Konzern-X und deren Kunden unterstützen.

111

## 6.2 Das „Konzern-X Partner-Eco-System“ in Deutschland

In diesem Kapitel werde ich ausführlicher auf das deutsche Projektmanagement-Partnernetzwerk von Konzern-X eingehen. Eines der Unternehmen in diesem Netzwerk ist das untersuchte Fallbeispiel dieser Dissertation und ich habe in diesem Betrieb zweiundhalb Jahre als Produktmanager gearbeitet. Durch meine Anstellung habe ich ständig uneingeschränkten Einblick in die Konzern-X-Projektmanagement-Welt – in das weltweite Partner-Eco-System – bekommen. Natürlich existieren für jedes Produkt aus der Konzern-X-Palette unterschiedliche Eco-Systeme mit unterschied-

lichen Akteuren. Das PES für „Konzern-X PMPro“, in dem auch das Unternehmen eingebettet ist, für das ich arbeitete, habe ich nachfolgend anhand einer Graphik skizziert (Abbildung 9). Es ist zu sehen, in welchen Wertschöpfungsstufen das Produkt durch welche Partner begleitet und betreut wird. Insgesamt agieren die Partner weltweit mit etwa 6400 zertifizierten „Konzern-X PMPro Professionals“: Personen, die eigens bei Konzern-X vor Ort eine Prüfung abgelegt haben. Abbildung 9 zeigt oben links zunächst die so genannten „Influencing Partner“, die dafür verantwortlich sind, dass Konzern-X PMPro als professionelle Lösung für Projektmanagement auf dem Markt wahrgenommen wird. Unternehmen wie „Dr. Materna“ tragen bei Tagungen und Kundenterminen die Vorteile von Konzern-X PMPro vor und vertreten Konzern-X als „Evangelists“ (vgl. Kawasaki 1992). Ihr Ziel ist erreicht, wenn sie bei einem Kunden als Meinungsmacher oder „Beeinflusser“ erfolgreich waren. Ist dies der Fall, bekommen diese Partner von Konzern-X eine Vergütung und der Weg ist geebnet für die „Solution & Deployment Partner“: Die „Meyers“ unter den Partnern.



112

Abbildung 9: Das Konzern-X Partner-Eco-System für „Konzern-X PMPro“ in Deutschland  
Quelle: Eigene Darstellung

Geht man in Abbildung 9 im Uhrzeigersinn weiter, können oben rechts Meyer IT-Systemlösungen und die weiteren fünf wichtigsten Konzern-X-PMPro-Partner gesehen werden. Sie sind dafür verantwortlich, die Lösung konkret bei einem interessierten potenziellen Kunden zu präsentieren und nach deren Bedürfnissen technisch anzupassen und im Unternehmen einzubetten (warum diese sechs die bedeutendsten Partner aus dem genannten Bereich sind, wird im Weiteren unten erklärt). Da in der heutigen Zeit immer öfter die Rede von Hosting und Fernwartung ist – und immer mehr Kunden auch danach verlangen –, existieren im Konzern-X-PMPro-PES auch so genannte

„Hosting Partner“ (unten rechts), die auf Kundenwunsch dafür verantwortlich sind, die gesamte Projektmanagement-Lösung oder Teile davon auf ihren eigenen Servern und Festplatten unterzubringen und regelmäßig zu warten. Der Mehrwert für den Kunden wird in diesem Fall dadurch erbracht, dass die jeweilige Applikation für ihn über eine Intranet- oder Internetverbindung ausgerichtet wird, ohne dass er beispielsweise Sorge für Installation, Produkt-Updates und Virenschutz tragen muss. Er „muss“ die Software nur noch nutzen. Diese Leistung bieten Hosting Partner wie beispielsweise „Siemens SIS“ oder „Bechtle“ an. Im Kapitel 2.4 bin ich bereits ausführlicher auf dieses Thema eingegangen, da es derzeit einen Paradigmenwechsel im IT-Dienstleistungsmarkt gibt, der Hosting und Cloud Computing eine Schlüsselrolle zuschreibt und damit möglicherweise einige IT-Dienstleister obsolet machen wird.

Als letztes sind in Abbildung 9 unten links die so genannten „Learning Partner“ ersichtlich, die es sich zu ihrer Spezialisierung gemacht haben Projektmanagement-Produkte von Konzern-X zu schulen. Weiter oben hatte ich bereits beschrieben, dass auch Solution & Deployment Partner wie Meyer IT-Systemlösungen Schulungen und Coachings für Konzern-X-PMPro anbieten. Dies gehört jedoch nicht zu deren Spezialgebiet, im Gegensatz zu Unternehmen wie „Schöll“ und „Hanse Train“, die mit Personaltrainings ihr Kerngeschäft betreiben. Mit diesem vierten Partner-Bereich ist der PES-Kreis geschlossen und die Projektmanagement-Lösung ist im Idealfall betriebsbereit und geschult. Nach der erfolgreichen Implementation ist der Kontakt zwischen den Partnern und dem Kunden in der Regel jedoch nicht abgerissen, sondern für den Fall von Nachbesserungen, Hosting-Konfigurationen und Schulungen von neuen Mitarbeitern noch vorhanden. Zudem behält es sich Konzern-X vor, den Solution & Deployment- und Hosting-Partnern die Aufgabe zu geben, den Kunden neuere PMPro-Produktversionen schmackhaft zu machen und Lizenz(nach-)verkäufe zu vermitteln. Auf diese Weise bekommen alle beteiligten Akteure einen Teil vom Kuchen ab und können sich dauerhaft auf ihren Bereich spezialisieren. Innerhalb der einzelnen Partnerbereiche findet jedoch Wettbewerb statt und lässt daher Firmen wie „Unternehmen 6“, „Unternehmen 15“ und „Meyer IT-Systemlösungen“ gegeneinander antreten.

113

Für Konzern-X gilt das deutsche PES für PMPro bisweilen als *Blueprint*<sup>21</sup> schlechthin. Joachim Schwarz war seinerzeit derjenige Konzern-X-Mitarbeiter, der dieses Partnernetzwerk aufgebaut hat. Thomas Meyer und er kennen sich aus den anfänglichen Zeiten: *„Deutschland gilt ja weltweit in der Konzern-X-Projektmanagement-Community als das Musterland, die Konzern-X-Leute nennen das ‚Blueprint‘. The German community is supposed to be strongest PMPro community“* (Thomas Meyer 05.12.2008). Das Projektmanagement-Tool von Konzern-X kam im Jahr 1988

---

<sup>21</sup> Ein „Blueprint“ ist eine Art papierbasierte Duplikation einer (meist) technischen Zeichnung. Im generellen Sprachgebrauch wird Blueprint jedoch als ein detaillierter Plan oder als Vorgangsmuster gebraucht.

heraus und hat heute weltweit Millionen Nutzer. Und obwohl die meisten dieser Nutzer in den Vereinigten Staaten von Amerika zu finden sind und Deutschland erst an dritter Stelle (nach England) kommt, ist die deutsche „PMPro Community“ sehr mächtig. Ein Grund hierfür sind die Konzern-X Partner, die sich schon seit Anbeginn stark mit dem Tool beschäftigen und sich mittlerweile sehr gut auskennen. Einige wenige von ihnen sind auch in einflussreichen Konzern-X-Gremien direkt in Riverton bei Saratoga, auf die ich später noch eingehen werde. Doch der wichtigste Grund für die immense Bedeutung Deutschlands ist der heimische Nachfragemarkt. „*Today [...], clients have become increasingly valuable not only as consumers but also as sources of learning and innovation*“ (Glückler 2010b: 2). Eine wesentliche Charakterisierung der deutschen Käufer\_innen ist nämlich aus amerikanischer Sicht ihre Innovationsfreudigkeit. Sie gelten als technisch versiert und bereit, neue Produkte auszuprobieren und deren Kinderkrankheiten herauszufinden. Dieses Kunden-Feedback ist für Konzern-X sehr wichtig, daher gilt Deutschland als das Land der Innovatoren, der „*Konsumpioniere*“ und der „*Frühadopter*“ (vgl. Kotler/Bliemel 2001: 564f.).

114

Konzern-X kam in Deutschland mit einem Umsatz von 1,9 Mrd. Euro und 3.400 Mitarbeitern im Jahr 2007 auf Platz eins (vgl. Lünendonk 2011). Im selben Jahr existieren weltweit 235 aktive Partner, die auf Konzern-X PMPro spezialisiert sind. Von denen sind die meisten im Dienstleistungsbereich tätig und befinden sich im angloamerikanischen Raum. Der Konzern-X PMPro-Partnerbereich in Deutschland beinhaltet derzeit 19 Dienstleistungsunternehmen, die sich auf Services und Add-Ins zu diesem Produkt spezialisiert haben. Und alle diese Unternehmen haben eines gemeinsam: Sie sind mindestens in der Lage Konzern-X PMPro und die oft damit verbundene Serverlösung vollständig bei einem Kunden zu installieren. Einige dieser Partner haben jedoch weitere Kompetenzen, mit denen sie sich von den restlichen Mitbewerbern absetzen. Konzern-X teilt diese Zusatzleistungen in drei Bereiche ein: Erstens, Unternehmen, die ein unterstützendes Produkt für Konzern-X PMPro haben, zum Beispiel ein Add-In, das die Bedienung vereinfacht oder weitere Ansichten ermöglicht. Zweitens, solche Partner, die eine ganze Projektmanagement-Lösung anbieten, in der die Konzern-X-Komponente eine wichtige aber nicht die alleinige Rolle spielt. Drittens, Unternehmen, die zusätzlich PMPro-Schulungen anbieten. Wie man nachfolgend in Tabelle 4 sehen kann, existieren in Deutschland nur sechs Unternehmen, die alle drei PMPro-Zusatzleistungen anbieten. Und mit zwei Ausnahmen haben diese sechs Partner auch einen besonderen Status bei Konzern-X, der in Tabelle 4 durch eine graue Markierung hervorgehoben ist.

Bis auf die Ausnahmen von „Unternehmen 5“, ein Unternehmen, das im Kreis der besonderen Mitglieder enthalten ist, obwohl es keine Trainings anbietet, und „Baumgaertle.com“, ein Partner, der zwar alle drei Bereiche aus dem Portfolio abdeckt aber dennoch keinen besonderen Status hat, sind alle grau markierten Partnerunternehmen so genannte „Konzern-X *Premium* PMPro Partner“, anstatt nur „Konzern-X PMPro Partner“. Konzern-X unterscheidet diese beiden Klassifizierungen wie

folgt: Konzern-X PMPro Partner sind alles Partnerunternehmen, „die auf Basis von Konzern-X Office PMPro Produkte, Dienstleistungen und Trainings anbieten und von Konzern-X mit allen wichtigen Informationen und möglichen Support-Leistungen unterstützt werden.“ Im Gegensatz dazu sind die sechs markierten Premium PMPro Partner ein „ausgewählter Bereich an Unternehmen, die sich zum einen auf Enterprise-PMPro-Management konzentrieren, zum anderen hoch qualifiziertes Know-how besitzen und sehr gute, auf Konzern-X PMPro basierende Lösungen und Dienstleistungen entwickelt haben. Die Mitgliedschaft in diesem Level erfolgt nur durch Empfehlung seitens Konzern-X“ (Konzern-X 2007). Diese handverlesenen Unternehmen in Deutschland, die in der PMPro-Group in der Corp bekannt sind, stehen zwar in harter Konkurrenz zueinander, neigen jedoch vereinzelt dazu, sich in „strategischen Allianzen“ gegenseitig zu unterstützen, wenn gemeinsame Vorteile für sie ersichtlich sind.

Tabelle 4: Konzern-X PMPro-Partner in Deutschland (anonymisiert)

	Add-In für Konzern-X PMPro	Lösung für Konzern-X PMPro	Konzern-X PMPro Trainings
<b>Unternehmen 1</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 2</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 3</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 4</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 5</b> Konzern-X <u>Enterprise Premium</u> PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 6</b> Konzern-X <u>Premium</u> PMPro Partner	•	•	•
<b>Unternehmen 7</b> Konzern-X PMPro Partner		•	•
<b>Unternehmen 8</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	•
<b>Unternehmen 9</b> Konzern-X PMPro Partner	•		
<b>Unternehmen 10</b> Konzern-X <u>Premium</u> PMPro Partner	•	•	•
<b>Unternehmen 11</b> Konzern-X PMPro Partner			•
<b>Unternehmen 12</b> Konzern-X PMPro Partner	•		



<b>Unternehmen 13</b> Konzern-X PMPro Partner	•		
<b>Unternehmen 14</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 15</b> Konzern-X <u>Premium</u> PMPro Partner	•	•	•
<b>Unternehmen 16</b> Konzern-X <u>Premium</u> PMPro Partner	•	•	•
<b>Unternehmen 17</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Unternehmen 18</b> Konzern-X PMPro Partner	•	•	
<b>Meyer IT-Systemlösungen</b> Konzern-X <u>Premium</u> PMPro Partner	•	•	•

Quelle: Konzern-X (2009)

Konzern-X beschreibt auf seiner Webseite auch eine weitere, „höchste Stufe“ der Klassifizierung im Partnerprogramm: Es ist die Rede von einem „Konzern-X Enterprise Premium PMPro Partner“-Status, der „nur für eine bestimmte Zahl von Unternehmen gedacht [ist], die ihre Dienstleistungen und Produkte weltweit vertreiben und ihren Fokus auf Enterprise-PMPro-Management richten. Die Mitgliedschaft in diesem Level erfolgt ebenfalls nur durch Empfehlung seitens Konzern-X.“ In Tabelle 4 ist zu sehen, dass nur ein einziges Unternehmen in diese Kategorie eingestuft ist: Unternehmen 5. Und genau dies ist der Grund warum dieses Unternehmen zum Kreis der Auserwählten Konzern-X PMPro-Dienstleister in Deutschland gehört, obwohl es keine Produkttrainings anbietet. Aus meiner eigenen Erfahrung muss ich dieses Konzept jedoch kritisieren, da auch längst die anderen fünf Unternehmen aus dem grauen Premium PMPro Partner-Bereich auf „Enterprise-PMPro-Management“ spezialisiert sind, obwohl sie dafür keine Partner-Zertifizierung haben – und brauchen wollen. Diese „höchste Stufe“ ist daher als keine ernstzunehmende Klassifizierung zu sehen, sondern lediglich als eine Idee, die sich jedoch nicht durchgesetzt hat. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass bei Konzern-X – wenn man sich auf PMPro spezialisiert hat – kein höheres Level in der Corp erreicht werden kann, als Konzern-X Premium PMPro Partner zu sein und im Kreis der wenigen Unternehmen zu verkehren, die vom Konzern besondere Beachtung und Unterstützung bekommen. Diese (grau markierten) Unternehmen, zu denen auch das Fallbeispiel gehört, werde ich auf den folgenden Seiten einzeln genauer beschreiben. Bei der Beschreibung der jeweiligen Unternehmen ist anzumerken, dass sich keineswegs nur auf ihre Selbstdarstellung gestützt wird. Sondern es fließen eigene gesammelte Erfahrungen und gewonnenes Wissen über deren Stellung im Netzwerk (vor allem bei Konzern-X) mit ein.

**Unternehmen 5, Inc.** ist ein US-Amerikanisches Unternehmen mit Hauptsitz in Dallaware (anonymisiert). Für den deutschsprachigen Raum hat Unternehmen 5 GmbH einen Hauptsitz mit weiteren elf Standorten. Unternehmen 5 ist ein Unternehmen, das ursprünglich aus KPMG Consulting entstanden ist und weltweit etwa 15.000 Mitarbeiter in über 30 Ländern beschäftigt. In Deutschland arbeiten rund 1700 Menschen für Unternehmen 5. Da diese weltweit tätige Management- und Technologieberatung eine enorme Größe und Bedeutung hat, möchte auch Konzern-X durch eine Partnerschaft profitieren. Ein Unternehmen wie Unternehmen 5 muss daher nicht unbedingt PMPro-Schulungen anbieten, um in den Kreis der besonderen PMPro-Partner aufgenommen zu werden oder einen hohen Partnerstatus bei Konzern-X zu bekommen. Es wird von der Corp einfach zu einem wichtigen Partner ernannt, denn man weiß sowohl in Mannheim als auch in Saratoga (Riverton), dass ein solcher Name in der Referenzliste für PMPro-Partner in Deutschland einen guten Eindruck am Markt macht. Für Unternehmen 5 wiederum ist Konzern-X kein herausragend wichtiger Partner, da man laut deren Webseite auch strategische Partnerschaften mit Unternehmen wie Hewlett Packard, IBM, Oracle und SAP pflegt.

117

**Unternehmen 6 GmbH** ist ein deutsches Unternehmen mit neun Standorten. Es deklariert sich auf seiner Webseite als *„eines der führenden Consulting-Unternehmen für Prozessoptimierung und Projektmanagement.“* Es hat etwa 180 Mitarbeiter und ist *„ein führender Konzern-X-Partner in Europa“* (Unternehmen 6 2009). Das Unternehmen besteht seit 1992 und ist inhabergeführt. Die Gründer und Geschäftsführer sind bekannte Gesichter im Konzern-X-PES-Umfeld. Einer dieser hat seit Jahren abwechselnd einen ständigen Sitz im renommierten Konzern-X-Partner-Advisory-Board in Riverton (Da dieses Gremium eine enorme Bedeutung für die PMPro-Community in Deutschland hat, wird es in einem späteren Kapitel separat diskutiert). Unternehmen 6 ist auch bei hochrangigen Manager-Meetings auf Konzern-X-Konferenzen und -Messen vertreten und wird von Konzern-X „direkt gemanagt“, das heißt man hat einen dedizierten Betreuer (Konzern-X Partner-Account-Manager) und wird zu „Executive Briefings“ eingeladen. Konzern-X ist für Unternehmen 6 extrem wichtig, da man sich auf PMPro spezialisiert hat. Aber auch umgekehrt ist Unternehmen 6 ein idealer Partner für Konzern-X: Es ist mir in den Meetings mit Konzern-X immer wieder aufgefallen, dass Unternehmen wie das Beschriebene, den Wünschen der Corp entsprechen, da sie zwar eindeutig mittelständisch aber nicht zu groß sind.

**Unternehmen 10 GmbH** beschreibt sich in seiner Imagebroschüre wie folgt: *„Unternehmen 10 ist führender Lösungsanbieter für PDM und PLM, [...], Informationstechnologien und Projektmanagement [...]. Unternehmen 10 wurde mehrfach zum „Top-Innovator“ prämiert. [...] Als regional und national mehrfach ausgezeichnete Anbieter von Lösungen*

*gehören wir zu den 100 innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand“.* Unternehmen 10 hat in seinen 12 Niederlassungen über 230 Beschäftigte und betreut ebenso wie Unternehmen 5 und Unternehmen 6 namhafte internationale Unternehmen, unter anderem Sagem, das Europäische Patentamt und viele weitere (vgl. Unternehmen 10 2009). Vor allem in Deutschland hat sich Unternehmen 10 einen Namen bei mittelständischen Unternehmen gemacht. Der Geschäftsführer von Unternehmen 10 ist ebenfalls ein bekanntes Gesicht in der Konzern-X-Community und telefoniert regelmäßig mit Thomas Meyer, wenn es um Änderungen im Markt geht oder man Dinge über Konzern-X oder das Umfeld austauschen möchte. In vereinzelten Fällen bilden diese beiden auch die oben erwähnten strategischen Allianzen. Auch Unternehmen 10 wird von Konzern-X durch einen Betreuer „direkt gemanagt“.

**Unternehmen 16 Information Management GmbH** ist ebenfalls ein Konzern-X Premium PMPro Partner. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Norddeutschland und drei weitere Standorte. *„Unser Unternehmen versteht sich als Beratungsunternehmen mit IT-Kompetenz. [...] Gegründet im Jahre 1996 bieten wir ein umfangreiches Leistungsspektrum mit zentralem Fokus auf Projektportfoliomanagement.“* Seit 2009 ist Unternehmen 16 laut Webseite auch *„international tätig – Erste Kunden in Tschechien, Spanien, Schweiz und in den Niederlanden“* wurden dazugewonnen. Jedoch betreut Unternehmen 16 auch in Deutschland namhafte Unternehmen, unter anderem AOK, Rodenstock, JVC, Beiersdorf, GlaxoSmithKline und ThyssenAufzüge (vgl. Unternehmen 16 2009). Das Unternehmen beschäftigt derzeit etwa 50 Mitarbeiter für das unternehmensweite Projektmanagement und Projektportfolio-Management. Unternehmen 16 ist mir persönlich von Anbeginn meiner Tätigkeit bei Meyer IT-Systemlösungen ein Begriff, da das Unternehmen immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen erwähnt wurde. Thomas Meyer kennt auch die Geschäftsführerin von Unternehmen 16 persönlich, wenngleich er mit ihr weniger zu tun hat, als mit den Geschäftsführern von Unternehmen 6, Unternehmen 15 (wird als nächstes beschrieben) und Unternehmen 10, die sich noch aktiver in die Konzern-X PMPro-Community einbringen. Die Geschäftsführer von Unternehmen 6 und Unternehmen 15 kennt Thomas Meyer zudem aus dem PAB. Unternehmen 16 wird ebenfalls von einem Konzern-X-Manager „direkt gemanagt“.

118

**Unternehmen 15 Informationstechnologie GmbH** ist mit seinen drei Standorten neben Unternehmen 6 ein weiterer „Musterpartner“ der Konzern-X PMPro-Produktgruppe in Deutschland. Das Unternehmen hat einerseits genau wie Unternehmen 6 seine Kernkompetenz in der wissensintensiven Dienstleistung für Projektmanagement mit PMPro, und andererseits eine gute Größe für einen Subkontrakt-Partner: Unternehmen 15 ist groß genug um

aufzufallen und bekannt zu sein, aber zu klein um Konzern-X in irgendeiner Form unter Druck setzen zu können. Das Unternehmen hat knapp 70 Beschäftigte an neun Standorten und bietet seine „*Produkte und Dienstleistungen mit Niederlassungen in Österreich und der Schweiz, Großbritannien und den USA*“ an, wobei es sich hier jedoch um strategische Partnerschaften mit gegenseitigen Repräsentanzen handelt, die das Unternehmen mit anderen Akteuren aus dem weltweiten PMPro-PES eingegangen ist, um bei Kunden und im PES eine internationalere Wirkung zu haben. Doch Unternehmen 15 beeindruckt vor allem durch eine hohe Anzahl von Add-In Tools und hat sich damit nicht nur einen Namen bei Kunden, sondern auch in der Corp gemacht: Ein bekanntes Beispiel hierfür ist „Link15“ (anonymisiert), auf das ich später eingehen werde. Auf der Webseite lässt sich lesen, dass Unternehmen 15 der „*weltweit führende Hersteller von Konzern-X PMPro Produkten*“ ist (vgl. Unternehmen 15 2009). Letztlich ist noch zu erwähnen, dass Unternehmen 15 auch „direkt gemanagt“ wird und der Gründer ebenfalls einen Sitz im PAB inne hat.

119

### 6.2.1 Spezialisierungen und Alleinstellungsmerkmale der Partner

Nachdem ein Einblick in das deutsche Konzern-X-PES für Projektmanagement gewährt wurde, wird nun in diesem Unterkapitel kurz auf einzelne Spezialisierungen und Alleinstellungsmerkmale von wenigen ausgesuchten Konzern-X-Partnern eingegangen. Damit soll gezeigt werden, warum es für die Corp schwierig oder gar unmöglich ist denjenigen Wertschöpfungsschritt, den die Partner vollziehen, in dieser Art selbst durchzuführen und seine Kunden zu bedienen. Letztlich ist es die Summe aus vielen kleinen Add-Ins und Best Practices, die die PMPro-Dienstleister zu geschätzten Partnern von Konzern-X machen. Über Jahre hinweg entwickeln sich nämlich aus Problemstellungen in Kundenprojekten neue, kleine „Hilfs-Add-Ins“, die in der jeweiligen Not zwar speziell für die einzelnen Kunden entwickelt worden sind aber oft auch dauerhaft ins partnereigene Produktportfolio einfließen. Denn andere Kunden haben erfahrungsgemäß oft ähnliche Herausforderungen zu bewältigen und begrüßen es, wenn der Dienstleister ihnen Möglichkeiten bietet diese zu überwinden. Auf diese Weise muss Konzern-X seine Kunden nicht mit seinen eigenen Out of the box-Produkten „alleine lassen“, sondern kann zurückgreifen auf hoch spezialisierte, regional und kulturell eingebettete Partner, die zu ihnen geschickt werden. Die Partner kennen sich nicht nur bestens mit dem Tool Konzern-X PMPro aus, sondern haben auch die erwähnten praktischen Add-Ins in ihren Portfolios, mit denen den Kunden ihr Projektmanagement erleichtert wird. Trotz des Eindrucks, dass Konzern-X und deren Partner aufgrund dieser Komplementarität auf derselben „Augenhöhe“ arbeiten, zeigt die Realität, dass Konzern-X eindeutig die Macht hat.

Das Fallbeispiel Meyer IT-Systemlösungen beispielsweise bietet in seinem Produktportfolio zum Thema Projektmanagement mit Konzern-X PMPro Dienstleistungen zu den Themen „Konzeption“, „Installation“, „Konfiguration“, „Entwicklung“, „Coaching“ und „Controlling“ an. Also prinzipiell

von den ersten Schritten bis zum laufenden System. Meyer IT-Systemlösungen bietet jedoch auch eine eigene Software namens „MeyerLINK“ (anonymisiert) an, die als Add-In für eine Mind-Mapping-Software erworben werden kann. Dieses Tool wurde aus dem Alltag beim Kunden heraus entwickelt und soll das „harte“, zahlenlastige Konzern-X PMPro mit dem „einfachen“, kreativen und intuitiven MindMaster verbinden und somit für Anwender das Projektmanagement mit Konzern-X PMPro vereinfachen. Welche beträchtliche strategische Bedeutung dieses Tool und die Partnerschaft zum australischen Mapping-Unternehmen MindMapper 1 für das Fallbeispiel haben, beschreibe ich in einem der nachfolgenden Abschnitte. Auch der Mitbewerber Unternehmen 6 hat beispielsweise in seinem Portfolio neben den klassischen Projektmanagement-Dienstleistungen eigene Produkte wie das „Connect6“-Add-In, das Konzern-X PMPro mit der SAP ERP-Datenbank verbindet: Damit ist eine doppelte Pflege von Daten umgangen, da man keine zwei autarken Systeme mehr hat. Die „UPM Extensions6“ sollen zudem das *Enterprise PMPro Management*<sup>22</sup> mit PMPro erleichtern, indem der Kunde bedienerfreundliche Ansichten erhält.

120

Wie bereits im Vorfeld erwähnt, bietet auch Unternehmen 15 selbst entwickelte Tools als Erweiterung der Konzern-X PMPro-Landschaft an. Beispielsweise das Add-in „Link15“, das eine ähnliche Funktion hat wie das Connect6 von Unternehmen 6. Darüber hinaus bietet Unternehmen 15 diverse Erweiterungen der Standardfunktionalitäten von Konzern-X PMPro an, wie zum Beispiel das Tool TeamLink15: Dieses macht sich zur Aufgabe, die Ressourcen, die in einem Projekt eingeplant werden, zwischen dem Projektverantwortlichen und den Linienverantwortlichen zu koordinieren. Etwa durch eine graphische Darstellung des angefragten und zugesicherten Ressourcenrahmens. Aus dem Projektmanagement-Alltag bei Kunden ist bekannt, dass nicht selten Mitarbeiter für Projekte verplant werden, die in ihrer eigenen Abteilung aber von dem Linienverantwortlichen bereits für andere Aufgaben eingeteilt waren. Zur gleichmäßigen Auslastung der Mitarbeiter und zu Reportingzwecken beim Management bietet Unternehmen 15 zudem ein Tool an, das Konzern-X-Kunden eine optimale Ressourcenauslastung durch graphische Elemente darstellt und Buttons zur Anpassung von Engpässen hat. Das Unternehmen Unternehmen 16 hat unter anderem Lösungen, die „TrackTime“ oder „TrackVacation“ heißen. Dabei geht es bei der ersten Eigenkreation beispielsweise um ein „*Rückmeldewesen für Projekt- und Tagesgeschäft*“ und bei der Zweiten um ein Add-In, mit dem man „*Urlaube und Abwesenheiten vom PIM für Konzern-X PMPro bereitstellen*“ kann (vgl. Unternehmen 16 2009).

---

<sup>22</sup> Unternehmensweites Projektmanagement (UPM) beinhaltet die unternehmensweite Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten mit Hilfe eines zentralen Servers, in dem meist sämtliche Ressourcen des Unternehmens eingepflegt sind. Die im Sinne des Unternehmens bestmögliche Verteilung der Ressourcen ist ein Ziel des UPM. Im Gegensatz dazu sind beim einfachen Projektmanagement die Ressourcen lediglich auf dem Computer des Einzelanwenders berücksichtigt, beispielsweise bei der Benutzung von Konzern-X PMPro Standard ohne Serveranbindung.

Sämtliche Unternehmen aus dem Konzern-X-PES preisen sich selbst mit diesen Schöpfungen als die Marktführer für bestimmte PMPro-Tools oder -Add-Ins an und versuchen auf diese Weise ihr Profil zu schärfen. Damit generieren sie im besten Falle nicht nur eine *Unique Selling Proposition* (USP), also einen komparativen Konkurrenzvorteil am Markt, sondern bekommen auch einen „guten Namen“ bei der Corp. So findet man auf der Webseite von Unternehmen 15 beispielsweise den Hinweis: „Weltweit sind wir mittlerweile der führende Hersteller von Produkten zu Konzern-X PMPro. Die Möglichkeiten für unternehmensweites Projektmanagement auf Basis von Konzern-X PMPro lassen sich damit stark erweitern. Ein Schwerpunkt ist die Integration mit SAP. Bereits seit 1998 haben wir hierfür die weltweit führende Lösung: Link15“ (vgl. Unternehmen 15 2009). Mit diesem Commitment gegenüber Konzern-X zeigen diese Dienstleister vor allem ihre Bindung zur Corp und unterstreichen ihre Einzigartigkeit am Markt für Dienstleistungen für Konzern-X PMPro. Dies ist jedoch kein Selbstzweck, sondern Sie erhoffen sich dadurch mehr Aufmerksamkeit und eine stärkere Vertrauensbeziehung zur Corp, die des Öfteren zur Folge hat, dass man mit Marketing und Vertriebsaktivitäten gefördert wird. Bevor ich nun im folgenden Abschnitt zu unserem Fallbeispiel, Meyer IT-Systemlösungen, komme und dieses Unternehmen beleuchte, möchte ich abschließend in diesem Abschnitt über das Zertifizierungssystem von Konzern-X sprechen.

121

Mindestens der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass bei Konzern-X neben dem bereits aufgezeigten Zertifizierungssystem – dem „Konzern-X Premium PMPro Partner“- und dem „Konzern-X Enterprise Premium PMPro Partner“-Status – noch ein weiteres, *bekannteres* Zertifizierungssystem parallel existiert und für alle Partner am Markt gilt. Es ist jenes System, in dem Partner beispielsweise einen *Gold-Status* bekommen. Es gibt vier Stufen: Registered-Partners, SMB-Partners, Certified-Partners und Gold-Partners (vgl. Konzern-X 2011). Die erste Stufe beinhaltet Partner, die „at foundation level“ mit Konzern-X-Produkten zu tun haben, sie sind in der Partnerdatenbank gelistet. „Small Business Specialist Partners [in der zweiten Stufe] are experts in the design, deployment and customisation of small business solutions“. Die zweithöchste Stufe sind Certified-Partner: „Konzern-X Certified Partners must satisfy tough certification criteria to carry our endorsement and official logo, including proving their expertise in at least one specialist area and employing two or more Konzern-X Certified Professionals or develop a Konzern-X Certified software product“; Die Top-Kategorie ist diejenige, in der die Gold-Partner gelistet sind: „Our elite business partners. They have the knowledge, skills and commitment to help you implement technology solutions that match your exact business needs. To gain accreditation and the right to use our official logo, all Gold Certified Partners must employ Konzern-X Certified Professionals and have at least one Konzern-X Competencies.“

Dieses aufgezeigte Zertifizierungssystem existiert zwar, es ist aber eindeutig für die Wirkung am Markt gedacht. Daher ist es innerhalb der Konzern-X-PMPro-Community weniger wichtig. Natur-

lich schadet ein Gold-Status nicht, aber er sagt – innerhalb des PES – wenig über die Güte eines Akteurs aus. „Man sollte jetzt natürlich mal die Klassifizierung betrachten, die Konzern-X hat: Konzern-X hat 33.000 Partner in Deutschland für alle Produkte, die es gibt. Davon sind 10.000 mindestens ‚Certified‘ oder ‚Gold-Certified‘. Der Rest ist ‚Registered‘. Es gibt ganz viele Registered, die sich einfach nur registrieren lassen, um billig an die Konzern-X-Software zu kommen [...]. Deswegen glaube ich, dass wirklich nur die 10.000, die Certified sind, wirklich intensiver für Konzern-X arbeiten, wo du Prüfungen ablegen musst, wo du Referenzen nachweisen musst und dann nach dem Konzern-X Punkte-Programm Punkte bekommst. Und dieser Status Certified-/Gold-Certified, da sind wir 3 Punkte von diesem ‚Gold-Certified‘-Status weg“ (Thomas Meyer 05.12.2008). Ich schreibe dazu in das Tagebuch: „Meyer IT-Systemlösungen hat im Augenblick 117 Punkte, wobei man für den Goldstatus bei Konzern-X 120 Punkte braucht [, fällt daher also noch in den Bereich der Konzern-X Certified-Partner]. Die 120 Punkte bekämen wir theoretisch durch eine einzige Änderung, aber ‚den Stress‘ will Thomas Meyer anscheinend nicht auf sich nehmen. Seine Reportingline würde mit dem Gold-Status dann noch enger überprüft, was er nicht möchte, da sein Unternehmen sonst (samt vertraulicher Kundeninformationen) zu sehr in der Schusslinie wäre“ (FTB 27.05.2009).

122

### 6.2.2 Der „Sonderfall“ – Meyer IT-Systemlösungen

Meyer IT-Systemlösungen ist im Vergleich zu seinen Mitbewerbern ein deutlich kleineres Unternehmen, das im Bearbeitungszeitraum dieser Dissertation eine im Vergleich kleinere Zahl (bezogen auf die Mitbewerber) von Mitarbeitern hat, von denen drei in der Administration tätig sind und zwei keinen Kundenkontakt haben, da sie im technischen Bereich, im Back-Office, arbeiten. Die weiteren Mitarbeiter stehen im Kundenkontakt. Das Unternehmen arbeitet eng mit zwei Programmierern zusammen, die zur festen Unternehmensfamilie von Meyer IT-Systemlösungen gehören. Zudem handelt es sich bei diesem Unternehmen – als einziges der sechs betrachteten Konzern-X Premium Partner – um eine Personen-Gesellschaft. Der Gründer und Geschäftsführer, Thomas Meyer, ist seit vielen Jahren auf dem IT-Dienstleistungsmarkt tätig und haftet seither gegenüber seinen Kunden persönlich mit seinem Namen. Meyer IT-Systemlösungen hat dessen ungeachtet seit dem Jahr 2000 den Konzern-X *Premium* PMPro Partner-Status, exzellente Kontakte bei der Corp und einen beachtlichen Ruf in der PES-Community. Es sind schon diverse namhafte Kundenunternehmen aller Branchen und -Größen betreut worden und Thomas Meyer wurde im Jahr 2010 zum vierten Mal in das renommierte PAB berufen. Bei Konzern-X in Riverton wird Herr Meyer als „Mr. PMPro“ gehandelt und genießt – anders als die meisten Premium PMPro Partner in Deutschland – einen herausragenden Ruf bei hohen Konzern-X-Manager\_innen in den USA. Und dies, obwohl er, ganz anders als von Konzern-X gewünscht und vorgegeben, die Erwartungen eines

Premium PMPro-Partners bei weitem unterschreitet. Doch er schafft es immer wieder auf strategischen Treffen bei wichtigen Akteuren im PES aufzufallen und Vertrauen aufzubauen.

Schaut man sich das Bürogebäude von Meyer IT-Systemlösungen an, ist man im ersten Augenblick überrascht, dass dort ein Unternehmen zu finden ist, das in der Konzern-X-Community einen Ruf hat wie seinen. Man würde sich bei Meyer IT-Systemlösungen wohl eher ein repräsentatives Bürogebäude oder mehrere Stockwerke in einem größeren Bürogebäude vorstellen können. Aber kein Gebäude wie das seine. Herr Meyer und seine Ehefrau wohnen in unmittelbarer Nähe seines Unternehmens. Da es sich beim Unternehmenssitz eher um ein Backoffice handelt, ist die Gesamtbürofläche überschaubar. Dies ist schon eine Besonderheit, wenn man weiß, welchen Stellenwert Thomas Meyer und sein Unternehmen im PES haben. Doch diese „Location“ spielt für Meyer keine bedeutsame Rolle, weil sich die wesentlichen Geschehnisse beim Kunden vor Ort abspielen. Ich habe selbst gestaunt, als ich nach meiner Anstellung das erste Mal vor Ort war. So frage ich ihn in einem der narrativen Interviews, wie es eigentlich sein kann, dass ihn bisher noch kein Akteur aus dem PES – vor allem von Konzern-X – in diesen vielen Jahren in seinem Büro besucht hat:

123

Shahzeeb Akhtar: *„Wie kommt es eigentlich – Sie haben mir das ja mal gesagt – es war noch nie jemand von Konzern-X da bei uns vor Ort.“*

Thomas Meyer: *„Ne, braucht ja auch nicht.“*

Shahzeeb Akhtar: *„Aber hat man nie gesagt, ‚Wir wollen mal vorbei kommen bei Ihnen.‘“*

Thomas Meyer: *„Das ist uns nicht wichtig.“*

Shahzeeb Akhtar: *„Ja und, warum ist das nicht wichtig?“*

Thomas Meyer: *„Durch die aktive Einbindung in Kundenprojekten bin ich einfach sehr wenig im Office.“*

Shahzeeb Akhtar: *„Ja, und ansonsten trifft man sich halt...“*

Thomas Meyer: *„in Mannheim, Aachen, Leipzig, Frankfurt. Weil das ist ja alles Zur-Schau-Stellung“ (21.04.2009).*

*„Thomas Meyer hat mich heute in seine privaten Räumlichkeiten eingeladen, wo ich folgendes Szenario beobachten konnte: Ich finde mich in einem äußerst gemütlich eingerichteten Wohnzimmer [...] wieder. Privates wird heute mit Geschäftlichem vermischt. [...] Er bekommt zwischendrin einen Anruf vom ‚wichtigen Partner‘ Fritz und Kuhn. Thomas Meyer unterhält sich amüsiert und sitzt dabei in legerer Freizeitkleidung auf seiner Wohnzim-*



*mercouch. ‚Big Business‘ wird hier aus dem Wohnzimmer gemacht. Von zu Haus in die weite Welt der IT nach Riverton“ (FTB 07.04.2009).*

Dieser Auszug aus meinem Tagebuch klingt zwar amüsant, er zeigt aber, dass Meyer IT-Systemlösungen es trotz dieser „Umstände“ geschafft hat, im PES einen beachtlichen Namen zu haben, was meines Erachtens nur aufgrund der räumlichen Distanz möglich ist (Auf diesen Punkt komme ich später noch zu sprechen). Die Güte des Unternehmens ist jedoch vor allem denjenigen Aktionen zuzuschreiben, die auf Messen und Konferenzen gezielt betrieben werden, mit dem Ziel, „einen guten Eindruck“ zu hinterlassen; jedoch vor allem auch der Tatsache, dass Thomas Meyer nun im zehnten Jahr PAB-Mitglied ist und sein Berater, Steffen Kreis (anonymisiert), zum *Most Valuable Professional* (MVP) gekürt wurde. Und diese Kombination gibt es nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa nur ein einziges Mal. Das ist schon eine Besonderheit, die von den restlichen Akteuren im PES gewürdigt wird, denn sowohl der PAB- als auch der MVP-Status sind sehr bedeutend. *„Mit dem Konzern-X Most Valuable Professional Award möchten wir die besten und versiertesten Mitglieder der Technologiecommunitys auf der ganzen Welt auszeichnen. Diese herausragenden Communityexperten stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen. Es handelt sich um [...] Technologieexperten, die ihr hochqualifiziertes, praxisbezogenes Spezialwissen aktiv mit der Community und Konzern-X teilen. Mit dem MVP Award möchten wir diesen beeindruckenden Personen dafür danken, dass sie durch ihr umfassendes und unabhängiges Feedback Tausenden von Mitgliedern der Community eine Stimme verleihen, und dass sie unseren Kunden helfen, das Potential ihrer Software optimal zu nutzen“* (MVP Konzern-X 2011).

124

Dass Konzern-X diese Auszeichnungen ausgerechnet an Herrn Meyer und Herrn Kreis vergibt, ist erstaunlich. In Deutschland existieren außer Herrn Meyer noch zwei weitere Personen im PES, die auch Mitglieder des PAB in Riverton sind. Herr Kreis hingegen ist in Deutschland einer von zwei „Haltern“ des MVP-Awards. Natürlich ist nicht wegzudenken, dass beide Personen ihr Fach außerordentlich gut kennen und ihre Arbeit gut machen müssen. Dennoch kamen diese Auszeichnungen aus meiner Sicht auch daher, weil beide es über Jahre hinweg immer wieder schafften, auf wichtigen Veranstaltungen die richtigen Dinge zu tun. Sie wissen was für Konzern-X zählt und tun alles dafür, dass in temporären Clustern durch mobiles Brokering ein nahezu ideales Bild entsteht. Doch ich möchte noch einmal ausdrücklich sagen, dass dieses Bild nicht hätte entstehen können, wenn keine Kompetenz vorhanden gewesen wäre. Erstaunlich ist jedoch, dass es trotz der Tatsache entstanden ist, dass Meyer IT-Systemlösungen von der Unternehmensgröße nicht so groß ist.<sup>23</sup> In Ab-

---

<sup>23</sup> Bei der Evaluation eines potenziellen Partners unterliegt ein Unternehmen nicht nur formalen Kriterien wie beispielsweise Umsatz, Mitarbeiteranzahl und Gewinn, sondern auch einer „konstruierten Rationalität“

bildung 10 sieht man einen Ausschnitt des Treppenhauses von Meyer IT-Systemlösungen. An der Wand hängen Konzern-X-Auszeichnungen aller Arten, die über die Jahre hinweg gesammelt wurden. In meiner zweiundhalb jährigen Arbeitszeit im Unternehmen kamen mehrere Awards hinzu, für die es an der Wand jedoch keinen Platz mehr gab. Irgendwie sahen diese Glas-Auszeichnungen für mich immer etwas fehl am Platz aus, nicht weil ich dachte, dass Meyer sie nicht verdiene, sondern weil ich sie in solch einem Treppenhaus – vor allem in dieser Fülle – nie erwartet hätte.

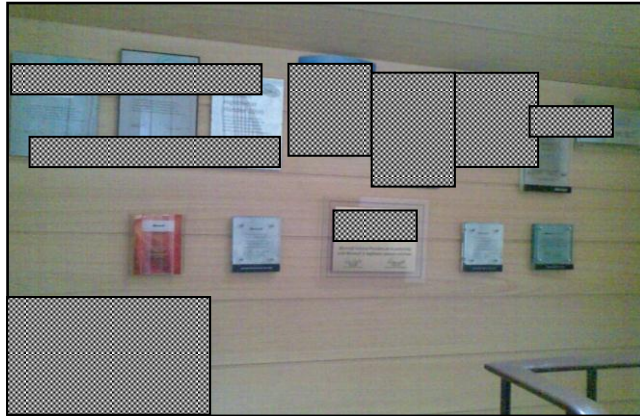


Abbildung 10: Konzern-X-Auszeichnungen bei Meyer IT-Systemlösungen

125

Das Image und die Reputation von Meyer IT-Systemlösungen kommen tatsächlich auch durch seine Kompetenz, also vorrangig durch seine zwei prominenten Mitarbeiter „draußen“ beim Kunden. Man ist unter anderem dafür bekannt, Aufträge „retten“ zu können, schwierige Verhandlungen mit Betriebsräten zu führen und mit ihnen Einigungen für gefährdete Projekte zu erzielen. So sagt Herr Meyer in einem Interview, *„Das war eine der größten Herausforderungen und da gelte ich ganz persönlich und als Meyer IT-Systemlösungen als führend in Deutschland, wenn es darum geht, Betriebsvereinbarungen zu treffen. Das kriegt kein anderer so hin, das ist so.“* Weiterhin sagt er, dass er im Schnitt im Jahr drei bis vier misslungene Installationen von Konzern-X zur Lösung übergeben bekäme: *„Versuch das mal zu retten Meyer. ‘ In der Regel kriegen wir sogar das Ganze gerettet und richtig eingeführt“* (Thomas Meyer 05.12.2008), und *„ein tot geglaubtes Projekt wieder zu retten, ist eine ganz große Sache bei Konzern-X, vielleicht die Größte!“* (FTB 31.03.2009). Ein anderes Beispiel aus meinem Tagebuch ist, *„Konzern-X hat heute einen Kunden, der mit Unternehmen 15 nicht zufrieden war, mit besten Empfehlungen an uns weitervermittelt. Das ist auf der einen Seite super, da Konzern-X Meyer IT-Systemlösungen als einen Spezialisten sieht und uns vertraut. Auf der anderen Seite bedeutet dies jedoch immensen Druck zum Erfolg“* (03.04.2009),

---

von Konzern-X (mehr dazu im Kapitel acht), die soziale, weiche Aspekte beinhaltet und zulässt. Ein „Schlupfloch“, wenn man so will, im Fallbeispiel aufgrund des Ausmaßes jedoch erstaunlich.

und dies ist die Kehrseite der Medaille. Dieser Ruf ist natürlich nur so lange vorhanden, solange man wirklich erfüllen kann, was einem zugetraut wird. Aber Meyer hat es bisher immer wieder geschafft dies aufrecht zu erhalten, denn „Konzern-X ,verkauft‘ das Unternehmen als einen seiner ,fünf Spezialisten in Deutschland für UPM““ (FTB 15.01.2009) bei einem gemeinsamen Kundentermin in Frankfurt am Main. Welcher der sechs (grauen) Premium Partner von Konzern-X nicht mitgezählt wurde, ist unklar.

Obwohl Konzern-X und deren Partnerunternehmen keine rechtlichen Bindungen, etwa durch ein vertragliches Joint-Venture, zueinander haben, scheinen einige Dienstleister bisweilen ein „verlängerter Arm“ des Konzerns zu sein. Die Verbindung zwischen Meyer IT-Systemlösungen und Konzern-X geht sogar so weit, dass Konzern-X Meyer-Mitarbeiter in seinen Mitarbeiterkreis hereinlässt: „Thomas Meyer teilt mir heute mit, dass er und ich am 27.05.2009 in Talstadt auf der ,6. IT-Messe‘ vertreten sein werden. Jedoch nicht mit einem eigenen Stand, sondern an dem von Konzern-X. Wir werden dort als vollwertige Mitarbeiter von Konzern-X ,aushelfen““ (FTB 24.03.2009), [...] sogar mit [Konzern-X-]Namensschildern! Wir helfen aus, indem wir potenziellen Kunden etwas über UPM und Projektmanagement mit Konzern-X PMPro erzählen. [...] Thomas Meyer hält daher als ,Konzern-X-in-house-Spezialist‘ einen Vortrag über UPM“ (FTB 27.05.2009). Wie in Abbildung 11 in der Bildbeschreibung unten ersichtlich, trete ich als ganz offizieller Mitarbeiter von Konzern-X Deutschland auf. Konzern-X beansprucht Meyer sicherlich, weil man sein Unternehmen einerseits als zuverlässig und kompetent empfindet. Andererseits ist jedoch auch anzunehmen, dass solch eine Teilnahme von Meyer seitens Konzern-X einfach erwartet wird und man diesem Wunsch nachzukommen hat. Dennoch wird festgestellt, dass Meyer IT-Systemlösungen *state-of-the-art* Mitarbeiter-Expertise hat, Innovator bei Problemlösungen ist und Referenzkunden aufweist. Ferner ist Thomas Meyer ausgewiesener Networking-Experte, was er auf Messen, Konferenzen und anderen wichtigen Events auch gewinnbringend nutzt. Was hingegen strikt vermieden wird ist das Büro vorzuführen, grobe Fehler zu machen und zurückhaltend zu sein. Dies ist wiederum auch ein Zeichen dafür, dass Meyer Konzern-X gegenüber in einer Drucksituation ist.

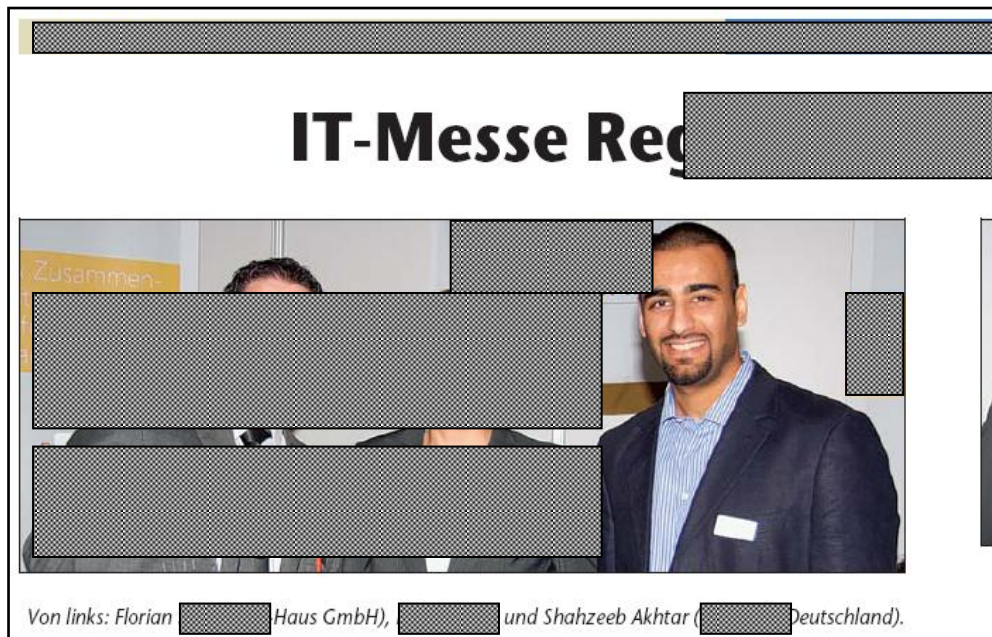


Abbildung 11: Shahzeeb Akhtar als Konzern-X-Mitarbeiter

Quelle: Lokalzeitung aus Talstadt: (Heft Juli/August 2009: S. 51)

Fehler möchte natürlich keiner machen. Aber die Konsequenzen aus Fehlern könnten das Fallbeispiel teurer zu stehen kommen als manch anderem Unternehmen im PES. Ein Beispiel aus meinem Tagebuch soll die Dringlichkeit von Perfektion für Meyer deutlich machen: „Konzern-X hatte [...] Meyer IT-Systemlösungen für [einen Kundenauftrag] explizit empfohlen (, obwohl wir diesen Termin aus ressourcentechnischen Gründen ursprünglich eigentlich gar nicht wahrnehmen konnten). Daher müssen wir jetzt wieder einmal ‚unserem Ruf im PES gerecht werden‘ (Thomas Meyer), [es] ‚dürfen keinesfalls Fehler passieren‘, [wir müssen] ‚eine perfekte Show abliefern [...] für unser Rating bei der Corp‘, so Thomas Meyer: ‚Wir dürfen hier nicht versagen!‘“ (FTB 20.06.2009). Hätte man in diesem Projekt versagt, wäre – laut Thomas Meyer – zumindest eine größere Wahrscheinlichkeit dahingehend vorhanden, dass man uns seitens Konzern-X genauer betrachtet hätte, was man natürlich vermeiden möchte. Zusammenfassend resümiert Thomas Meyer, „dass sein größter Verdienst sei, dass er ‚schon seit so vielen Jahren von einem Executive-Level‘ bei Konzern-X ‚gemanagt‘ wird. Zuerst wäre da Joachim Schwarz gewesen, dann Eva Weidenhof, dann Maria Gomez und jetzt Florian Schmidt. ‚Wenn die wüssten, wie groß wir in Wirklichkeit sind und trotzdem so präsent! Eventuell würden wir sonst gar keine „direkte Betreuung“ mehr bekommen! Wir glänzen durch Qualität und meine persönlichen Netzwerke, und zwar im Partner-Community-Bereich, bei Kunden, sowie bei Konzern-X!‘“ (FTB 27.05.2009). Dies kann ich durch meine eigene Zeit bei dem Unternehmen bestätigen. Doch ich habe mich immer wieder gefragt, ob diese von ihm

aufgeführten Faktoren noch ausreichen würden, wenn Meyer IT-Systemlösungen in einem räumlichen Cluster mit anderen UPM-Partnerunternehmen von Konzern-X zusammensitzen würde.

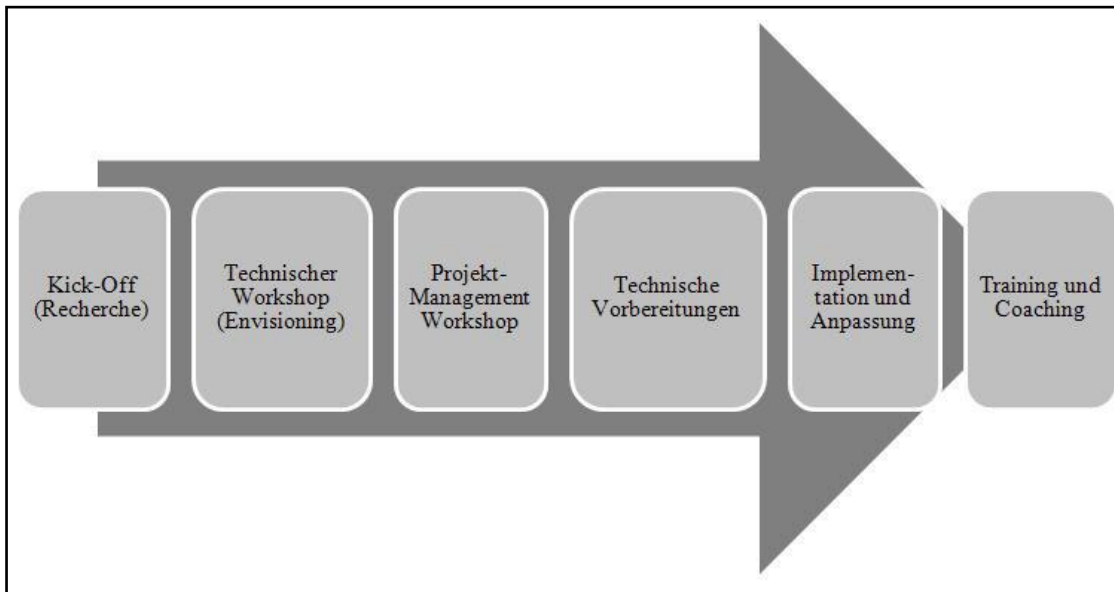
### 6.2.3 Erbringung einer Dienstleistung durch Meyer IT-Systemlösungen

Wenn Konzern-X oder Dienstleister wie „Innovate“ einen Lead – also eine Kontaktabahnung zu einem potenziellen Interessenten – an Meyer IT-Systemlösungen weitergeben, wird zunächst das Kundenunternehmen analysiert: Man fragt in der UPM-Community oder bei Konzern-X an, ob dieser potenzielle Kunde schon einmal betreut wurde. Dadurch möchte man beispielsweise erfahren, ob er bereits PMPro nutzt oder anderweitig Konzern-X-Kunde ist. Anschließend machen die Partner ihre „eigenen Hausaufgaben“ und recherchieren im Internet und auf der Webseite des potenziellen Kunden, wie viele Mitarbeiter, wie viel Umsatz er hat und wie viele Standorte er in Deutschland besitzt, sofern ersichtlich. Ist dies geschehen, lässt Herr Meyer persönlich von seiner Sekretärin einen Termin bei einem möglichst hochrangigen Manager dieses Unternehmens vereinbaren und sich zu ihm verbinden, sofern er verfügbar ist. Mit diesem wird dann ein erster Termin zwecks Analysis vereinbart, in dem die Konzern-X-Lösung präsentiert und die Kundensituation und -Anforderung erfasst wird. Geht es in diesem ersten Termin schneller voran, wird meist auch schon besprochen, wie viel eine mögliche Lösung – bestehend aus Software-Lizenzkosten und Beratung – kosten würde und wie sich der Kunde auf eine mögliche Veränderung vorbereiten kann. In diesem Dienstleistungsbereich ist es üblich, dass dieser erste Termin ausschließlich persönlich stattfindet. Die Kosten für Analysis – bestehend aus dem Tagessatz für Berater\_in, die Anfahrtskosten und gegebenenfalls die Übernachtung – übernimmt meistens Konzern-X. Dies soll ein Anreiz für beide Parteien darstellen: Für den potenziellen Kunden entsteht „nur“ ein Zeitaufwand und der Partner wird an diesem „Akquise“-Tag bereits für seine Dienstleistung vergütet.

128

Ist das Analysis vorbei, erstellt der Kunde im Rahmen eines Auftrages ein *Lastenheft*, in dem genau festgehalten wird, womit man den Dienstleister beauftragt. Der Konzern-X-Partner verfasst hingegen ein *Pflichtenheft*, in dem er seine Dienstleistung – meistens bestehend aus Modulen – auflistet. In dieser Auflistung ist auch vermerkt, welcher Vorgang voraussichtlich wie viel Zeit in Anspruch nehmen wird. Da sich der Kunde erfahrungsgemäß in einem Problemfall immer wieder auf das Plichtenheft des Dienstleisters beruft, wird hier besonders viel Zeit investiert und möglichst exakt geplant. Meyer IT-Systemlösungen hat sich zum Ziel gesetzt ein besonders praxisorientiertes Projektmanagement anzubieten. So entstand die „Methode“ UPML (Unternehmensspezifische Projektmanagement-Lösung), die auf ein besonderes Zusammenspiel zwischen Methoden, Menschen und Werkzeugen basiert. Letztlich steckt jedoch nichts Neues dahinter, sondern lediglich der Hinweis, dass Kundenunternehmen in besonderem Maße individuell betreut werden. Es ist jedoch branchenüblich, dass man sich aus Imagegründen solche Methoden und Namen ausdenkt, um bei der Corp und dem Kunden eine USP zu haben. Aus einem Meyer IT-Systemlösungen-

Prospekt geht hervor: „UPML ist eine aus langjähriger Erfahrung hervorgegangene Methode, um kundenorientierte Projektmanagement-Lösungen zu entwickeln, zu implementieren und zu betreuen. Dabei werden die vorhandenen Strukturen und Prozesse des jeweiligen Kunden berücksichtigt und abgebildet. Unter Einbeziehung aller Unternehmensebenen wird eine Lösungsstrategie entwickelt, um ein optimales Ergebnis mit hoher Akzeptanz zu erreichen.“



129

Abbildung 12: Vorgehensweise bei der Erstellung einer Dienstleistung

Quelle: Eigene Darstellung (nach der Vorgehensweise bei Meyer IT-Systemlösungen; die Größe der Kästen hat keine Bedeutung hinsichtlich der Relevanz der Phasen)

Aus Abbildung 12 ist nun der gesamte Prozess der Vorgehensweise von Meyer IT-Systemlösungen ersichtlich, wenn bei einem Kunden eine Dienstleistung erbracht wird: Nach dem beschriebenen Analysis-Workshop verkauft das Unternehmen meist noch einen Projektmanagement-Workshop (dritter Kasten), um dem Kunden die Möglichkeit zu geben, sich gemeinsam mit dem Dienstleister auf die organisatorischen Veränderungen im Unternehmen vorzubereiten. Auch dieser Teil wird von einem Berater vor Ort ausgeführt. Der vierte und fünfte Schritt hingegen sind eine Mischung aus einer Leistung vor Ort und einem *Remote*-gesteuerten Service. Die technischen Vorbereitungen beinhalten nämlich nicht nur beispielsweise die Installation der Hardware und Software vor Ort, sondern auch die Anpassung an vorhandene Systeme oder die Einstellungen der Hardware gemäß den Anforderungen des Kunden. Letzteres kann und wird daher aus der räumlichen Distanz über eine besondere „Wartungssoftware“ und einer Internet- oder einer sicheren Intranet-Verbindung vollzogen. Gleiches gilt auch für den Implementations- und Anpassungsprozess der finalen Lösung. Dies kommt dem Kunden oft entgegen, da er dadurch geringere Kosten hat und selbst nicht vor Ort zu sein benötigt. Auch für Meyer IT-Systemlösungen ist das ein Vorteil, weil man dadurch

zum einen flexiblere Arbeitszeiten hat und zum anderen Zeit spart, da die Anfahrt zum Kunden entfällt. Aufgrund dieses Modells kann das Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern diverse Erstkundentermine wahrnehmen und mehrere Kunden parallel betreuen.

In der letzten Phase (Abbildung 12, sechster Kasten) ist es wieder wichtiger beim Kunden vor Ort zu sein, denn es werden Projektmanager\_innen und -mitarbeiter\_innen geschult oder gegebenenfalls bei ihrer täglichen Arbeit mit Konzern-X PMPro gecoacht. Es gibt in der heutigen Zeit zwar Software-Applikationen, die es ermöglichen, auf räumlicher Distanz in Echtzeit zu kommunizieren und Videos in guter Qualität für Live-Trainings zu übertragen, jedoch möchte der Kunde in dieser Phase meist ein Face-to-face mit dem Coach haben, da die Präsenz eines Beraters erfahrungsgemäß eine stärkere Auswirkung auf die Lernbereitschaft von Kundenmitarbeitern hat, als eine Schulung über eine virtuelle Nähe mithilfe von Software. Beim Support und für Kundenanfragen hingegen eignet sich eine solche Herangehensweise wiederum sehr gut. Zwecks Systemwartung, Behandlung von Anwenderfragen, technischen Störungen oder Administrationssupport wird bei Meyer IT-Systemlösungen daher eine Remote-Software genutzt. Diese Methode ist schneller, da sie keine Anlaufzeit erfordert und günstiger, da bei ihr Transport- und Übernachtungskosten entfallen. Dennoch kann sie bei Supportanfragen im Vergleich zu einem Berater vor Ort ähnliche Ergebnisse erbringen. Nach der erfolgreichen Implementation und Schulung bietet Meyer zuletzt noch ein dauerhaftes Outsourcing der Systemwartung und Betreuung der gesamten technischen Projektmanagement-Lösung an. Die Vorgehensweise von Meyer ist mit den eingangs aufgezeigten allgemeineren Ausführungen vergleichbar. Die Wertschöpfungskette sämtlicher Projektmanagement-Dienstleister im Konzern-X-PES entspricht einem typischen Grundmuster (vgl. Abbildung 12).

130

Aus der Sicht des Kunden handelt es sich bei Meyer IT-Systemlösungen ohne sichtbare Einschränkungen um ein professionelles Dienstleistungshaus, das sich auf sämtliche Services zu Konzern-X PMPro spezialisiert hat: Als Außenstehender bekommt man den Eindruck, als wäre das Unternehmen ein großer Mittelständler. Letztendlich sind jedoch nur wenige Vollzeitberater dafür verantwortlich, die gesamte Menge an Dienstleistungen bei den Kunden zu erbringen – oder besser, abzuarbeiten. Dennoch schafft es Meyer IT-Systemlösungen laut Konzern-X Produktmanager, Florian Schmidt, „*eine höhere Verweildauer beim Kunden als Konkurrenten*“ [zu erzielen. Und] *das zeichnet uns natürlich im PMPro-Spezialisten-Markt besonders aus und stellt möglicherweise auch [...] unsere USP dar*“ (FTB 09.12.2008). Die technischen Engpässe in der Programmierung werden jeweils mit zwei externen Dienstleistern behoben. „Daenet“ ist beispielsweise ein Unternehmen, das in einigen ausgewählten Fällen als Fremddienstleister arbeitet. Der Kunde sieht das natürlich nicht, da Programmierung eine typische Back-Office-Dienstleistung ist und nicht direkt bei ihm vor Ort erbracht werden muss. Vermutlich interessiert ihn das auch nicht, solange die Gesamtleistung angemessen ist. Jedoch ist davon auszugehen, dass ein Kunde dies nicht hinterfragt, son-

dern einfach vernunftgemäß annimmt, dass alle Back-Office-Programmierungen bei Meyer IT-Systemlösungen laufen.

#### 6.2.4 „Mythos Meyer IT-Systemlösungen“ oder „Mythos Thomas Meyer“?

Der beschriebene faktenbasierte Sachverhalt im vergangenen Abschnitt zeigt, dass es sich bei Meyer IT-Systemlösungen wohl um ein Ausnahmeunternehmen in seinem Sektor handeln muss: Es hat durchaus eine Sonderstellung in der PMPro-Community in Deutschland und wird zudem bei der Corp in den USA in besonderem Ausmaß geschätzt. Und dies trotz der Tatsache, dass es nicht einmal die typischen formellen Erwartungen erfüllt, die ein Partner nach Konzern-X-Vorstellungen auf diesem Level erwarten würde. Wie dies nun aufrechterhalten und immer wieder aufgefrischt wird – oder nicht weiter auffällt – ist Bestandteil des nachfolgenden Kapitels, wenn ich von Networking-Aktionen über räumliche Distanzen hinweg – im Sinne von Doing und Happening – sprechen werde. Doch es stellt sich aus meiner Sicht zuvor noch eine weitere spannende Frage: Wer hat eigentlich diese Sonderstellung im Konzern-X-PES? Ist es das *Unternehmen* Meyer IT-Systemlösungen oder ist es die *Person* Thomas Meyer, die fast schon als Synonym für ihr Unternehmen auftritt? Es gibt Grund zur Annahme, dass dies der Fall ist, denn vereinzelt bekommt man in der Community zu hören, „dass die PAB-Leute ihm des Öfteren sag[t]en, [...] er [sei] nicht unter Meyer IT-Systemlösungen bekannt ist, sondern unter ‚Thomas‘“ (FTB 15.09.2009). Und es ist wichtig diese Frage zu klären, denn im Rahmen dieser Arbeit konstruiere und analysiere ich zunächst Prozesse zwischen Unternehmen. Doch ich berücksichtige zugleich, dass diese untersuchten Unternehmen auch durchaus durch Individuen repräsentiert werden können, die in diesen als Mitarbeiter angestellt sind oder sie selbst als Geschäftsführer oder Gründer führen (vgl. March 1994).

131

Es ist zwar durchaus richtig, dass Meyer IT-Systemlösungen, wie oben beschrieben, eine Sonderstellung genießt. Dennoch muss sich auch dieser Konzern-X-Partner in bestimmten Zyklen rechtfertigen. Alle drei bis vier Jahre rotiert bei Konzern-X das Management, was für die Partner auf das Neue einen enormen Reputationsdruck auslöst. Denn wenn neue Betreuer\_innen die Positionen der alten übernehmen, dann sind die Partner für die ersten paar Monate sensibilisiert für eine besonders saubere Performance. Sie wollen positiv auffallen und gefallen, alles richtig machen. Doch die persönliche Einschätzung der neuen Manager\_in ist nicht die einzig wiederkehrende Hürde seitens Konzern-X. In ebensolchen Zyklen werden auch Fragebögen ausgegeben, die die „Potenzialanalyse und -Entwicklung“ der Partner abfragen sollen. Mit diesen Fragebögen setzt man sich bei Meyer IT-Systemlösungen aus meiner persönlichen Erfahrung besonders ausgiebig auseinander. Denn für das Ausfüllen des Fragebogens für das Jahr 2009 ist beispielsweise ein größerer Aufwand betrieben worden, obwohl es „nur“ 20 Seiten mit insgesamt 35 Fragen waren, die man überwiegend nur ankreuzen musste. Während man diese Aufgabe in anderen Unternehmen sicherlich neben den täglichen Aufgaben erledigt oder erledigen lässt, wird bei Meyer genauestens hingeschaut und jede



Antwort abgewogen. Warum man sich nun so ernst und ausgiebig mit diesen Fragen auseinandersetzt, soll nachfolgender Eintrag aus dem Tagebuch und der anschließende Absatz erklären:

*„Thomas Meyer, Maren Müsta, die neue Praktikantin Janine Trub und ich füllen gemeinsam [in einer Runde sitzend, diskutierend, mit jeweils einer Kopie der gesamten Seiten] den Fragebogen für Konzern-X aus, den wir von unserer Partner-Account-Managerin Maria Gomez zugeschickt bekommen haben. Thomas Meyer sagt dabei: ‚80 Prozent aus diesen Fragen sind Politik!‘ Daher verbringen vier Mitarbeiter etwa gut zwei Stunden mit dem Ausfüllen dieses Fragebogens. Die Zahlen sind den Vorstellungen von Konzern-X angepasst, beispielsweise der zu erwartende Umsatz. Die Fragen nach den Gewinnen der letzten Jahre wurden sogar unter Berücksichtigung der möglichen Konsequenzen seitens Konzern-X nicht angegeben. [So sagt Meyer:] ‚Das gebe ich nicht an! Das brauche ich denen nicht zu sagen – das werde ich mir erlauben!‘ Unsere Betreuer von Konzern-X in Deutschland, Florian Schmidt und Maria Gomez, werden im Fragebogen, der zum Schluss an die Corp geschickt werden wird, gelobt. Die Felder werden letztlich so ausgefüllt, ‚damit sich die Konzern-X-Leute auch freuen‘, so Thomas Meyer: ‚Wir machen das, damit wir den Status behalten, den wir haben!‘“ (FTB 08.04.2009).*

132

Nach dem Verfassen dieses Tagebucheintrages war mir klar, warum dieser Fragebogen so wichtig ist: Die Auswirkung der Antworten kann für das Unternehmen immens sein. Eine Antwort kann nämlich darüber entscheiden, ob man künftig als Konzern-X-PMPro-Partner qualifiziert oder nicht qualifiziert ist. Mit diesem Ziel vor Augen wurden schließlich auch die Daten angegeben, die Konzern-X erwartet. Thomas Meyer, die Person, hat an dieser Stelle natürlich eine besondere Bedeutung, denn dies ist seine persönliche Art mit diesen Fragen umzugehen – und es funktioniert. Er lässt sich ungern Regeln vorschreiben, hat aber dennoch Respekt vor den Anforderungen, die Konzern-X an seine Partner stellt. Er weiß natürlich auch, dass er sie nicht gänzlich erfüllt, versucht aber durch diverse Handlungen dies zu kompensieren. Was die Unternehmenskennzahlen, die von Konzern-X verlangt werden, angeht, wird nach der Framing-Methode vorgegangen: Alles was gut ankommen könnte, wird in das bestmögliche Licht gerückt und möglichst zelebriert, und die vermeintlich unangenehmen Dinge werden zu verbergen versucht, oder es wird einfach nicht auf sie eingegangen. Diese Tatsache zeigt die Grenzen von Standardisierungs- und Normierungsversuchen seitens Konzern-X auf.

Meyer IT-Systemlösungen weiß, dass durch fehlende und nicht immer ganz zustimmende Angabe aller Daten und Fakten mit sehr großer Wahrscheinlichkeit harte Konsequenzen zu fürchten wären, beispielsweise das Herausfallen aus dem Premium Partner-Status, was die Existenz des Unternehmens bedrohen würde. Daher werden letztlich solche Angaben gemacht, die Konzern-X erwartet.

Nun könnte auch argumentiert werden, dass Konzern-X durchaus im Bilde ist, den Schein also wahr, und Meyer umsonst diese Risiken eingeht. Dies kann jedoch ausgeschlossen werden, da in der Vergangenheit „zu kleine Unternehmen“ systematisch aus dem PES eliminiert wurden. Es ist nicht so, als würden die Betreuer den Partnern das Überleben im Konzern-X-PES bewusst erschweren wollen. Die Betreuer müssen jedoch selbst an ihre Vorgesetzten berichten und benötigen eine Rechtfertigungsbasis für die Existenz eines jeden Partners im Premium-Partnernetzwerk; immer wieder. Mit den richtigen Zahlen sind sie leichter zu rechtfertigen als ohne, wobei nicht genau bekannt ist, wo hier die Schwelle liegt, da es sich um Konzern-X-interne Zahlen handelt. Irgendwie ist Meyer nun in dieses Raster hereingerutscht, und die Frage ist, wie man es schafft, dort drin zu bleiben. Das Ausfüllen des Fragebogens ist daher immer kritisch. An dieser Stelle kann Meyer IT-Systemlösungen etwas entmystifiziert werden, es wird nämlich anhand dessen beurteilt, was angegeben und kommuniziert wird. Wenn eine gute Qualität am Markt erbracht wird und jene Zahlen genannt werden, die seitens Konzern-X gehört werden wollen, dann ist man zunächst einmal nicht damit bedroht, in irgendeiner Form aus dem Raster zu fallen. Noch besser ist es aber, wenn ein Mythos um sich herum erzeugt wird, um sich größer darzustellen als man eigentlich ist; und das kann Thomas Meyer gut. Ähnlich gut, wie seine Bindung zu Konzern-X kundtun. Auf einer Messe

133

*„legt Herr Meyer stolz sein ‚Konzern-X-Namenschild‘ an, obwohl er ein Namenschild von Meyer IT-Systemlösungen hat, genau wie Maren und ich. Aber er will zeigen, dass er mit Konzern-X besonders viel zu tun hat. Er lässt zudem auch keine Möglichkeit aus, anderen über seine ‚PAB-Aktivitäten‘ zu erzählen. Subtiler weise geht das über das Tragen von Jacken, Pullovern, Namensschildern oder anderen Kleidungsstücken mit einem ‚Konzern-X-PAB‘- oder ‚Konzern-X-Executive-Partner‘-Logo“ (FTB 20.10.2009).*

Aufgrund solcher Aktivitäten wird Thomas Meyer bei der Corp in Riverton nicht umsonst als „The Evangelist“ bezeichnet; einer der für Konzern-X PMPro zu leben scheint. Thomas Meyer ist ein solcher Begeisterungsträger, und nicht nur professionell, sondern aus privater, persönlicher Überzeugung. Daher scheint er im PES beinahe eine Art „Kult-Status“ erlangt zu haben und erlaubt sich bei Konzern-X Dinge, die sich andere Partner gegebenenfalls nicht erlauben, unter anderem die aufgezeigte Art der Handhabung des Fragebogens. Thomas Meyer identifiziert sich mit Konzern-X und PMPro, steht für das PAB und scheut keine Mühen dies auch kundzutun. So schafft er es auch immer wieder seine Aktivitäten in Foren, auf Konferenzen, bei Benutzertreffen, bei Fachvorträgen oder in Fachartikeln bei Konzern-X „werbewirksam“ zu kommunizieren. Auf der weltweiten Partnerkonferenz 2009 in New Orleans war er aus genau diesen Gründen vor Ort. Die meisten der Partner hatten diesen enormen Kosten- und Zeitaufwand aufgrund der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise vermieden und nicht teilgenommen. Er wollte ein Signal setzen und auch „in dieser schwierigen Zeit“ sein persönliches Commitment gegenüber Konzern-X zeigen (vgl. FTB

03.05.2009). Zusammenfassend ist daher zu sagen, dass der „Mythos Thomas Meyer“ durchaus existiert. Denn er kann seine Person für sein Unternehmen gewinnbringend einsetzen und vom Netzwerk mehr profitieren, als ihm im Normalfall jemals zustehen würde. Im nächsten Abschnitt werden nun Bezüge aus der Theorie anhand des empirischen Fallbeispiels diskutiert.

### **6.3 Das deutsche PES im Lichte der Theorie**

In Kapitel sechs wurde bisher vor allem aus der Warte von Meyer IT-Systemlösungen geschrieben. Im vorliegenden Abschnitt soll nun die Perspektive von Konzern-X stärker eingenommen und auf diese Weise das Bild differenzierter gemacht werden. Ich werde das PES übergreifend analytisch in den Blick nehmen und dabei auch die Governance-Frage thematisieren. Zudem wird in diesem Abschnitt das Thema Wissen in sozialen IT-Netzwerken untersucht, denn es kann zum Einen als Messfaktor für Kompetenz gesehen, andererseits jedoch auch dazu genutzt werden, quasi als Bezahlereinheit im Netzwerk zu agieren: Bourdieu (1985) zeigt, dass bestimmte Formen von Kapital in andere Formen umgewandelt oder getauscht werden können, beispielsweise soziales in ökonomisches oder auch symbolisches Kapital. Ähnlich verhält es sich mit Wissen oder Informationen im PES: Wenn ein Akteur Wissen oder eine interessante Information zur Verfügung hat, wird dies unter anderem auch dazu genutzt, für sich soziales Kapital im Netzwerk zu generieren. Dies geschieht schlichtweg dadurch, dass es mit anderen Akteuren geteilt wird. Vor allem für Konzern-X ist es interessant von seinen Partnern im Eco-System spannende Informationen entgegen zu nehmen. Auf dieses Thema komme ich im vorliegenden Abschnitt noch ausführlicher zu sprechen. Nachfolgend werden nun zunächst Aspekte der Embeddedness-Theorie am Fallbeispiel gespiegelt, um zu prüfen, inwiefern diese das PES hinreichend abbilden kann.

134

#### **6.3.1 Reputation und strukturelle Embeddedness**

Wie im Kapitel drei beschrieben, spielen in der Embeddedness-Theorie Vertrauen und Reputation eine entscheidende Rolle. Im Konzern-X-Netzwerk hat vor allem Reputation eine erhebliche Bedeutung: Wenn ein Akteur auf einen anderen nicht gut zu sprechen ist, wird dieser schlicht nicht weitervermittelt. Empfehlungen werden aus opportunistischen Gründen ausgesprochen, da sich die Garanten dadurch profilieren und im zweiten Schritt dadurch häufig auch finanziell profitieren. Sähen die Vermittler bei ihren Bemühungen keine Vorteile für sich, würde dies – zumindest aus unternehmerischer Sicht – keinen Sinn für sie machen. Doch sie vertrauen stark darauf, dass das weiterempfohlene Unternehmen (oder die Person) die Erwartungen erfüllt. Denn ein vermittelter Partner wird zwar im positiven Fall ein Vorteil sein, umgekehrt kann ein Akteur, welcher Dritten vorgestellt wird, im späteren Verlauf jedoch schlechter „performt“ als erwartet, auch schlecht für den Garanten sein. So ist etwa auch die Haltung von Meyer gegenüber Konzern-X: Man möchte um keinen Preis bei einem von Konzern-X zugespielten potenziellen Kunden einen schlechten Eindruck hinterlassen, um Konzern-X nicht schlecht da stehen zu lassen. In meiner Zeit bei Meyer

hat es ein besonders markantes Ereignis zu diesem Thema gegeben: Es existierte ein großer Auftrag eines Bundesministeriums für die Implementierung von Konzern-X UPM. Dieses potenzielle Geschäft mit einem hohen Umsatzpotenzial wurde jedoch abgelehnt, da die Gefahr bestand, dass man es aufgrund mangelnder Ressourcen nicht schnell genug abschließen könnte.

Die Gefahr bei Konzern-X und im PES später schlecht da zu stehen, wurde bei Meyer so hoch gewichtet, dass man letztlich in Kauf nahm, dass Mitbewerber einen Auftrag gewinnen und man selbst auf einen großen Umsatz und Gewinn verzichtet (vgl. FTB 05.04.2009). Dies hat etwas mit den Machtverhältnissen zu tun. Denn Konzern-X und seine Partnerunternehmen stehen in einer vertikalen Käufer-Zulieferer-Beziehung zueinander. Diese Netzwerkart ist im Vergleich starr und verhältnismäßig stark integriert, es besteht ein nahezu einseitiges Machtverhältnis, und wie im hierarchischen Firmennetzwerk besteht die Gefahr zu starrer Strukturen und „Overembeddedness“. Im PES befindet sich der kleinere Partner in einem ständigen Austausch mit dem Lead-Unternehmen und gerät des Öfteren unter Erklärungs- und Rechtfertigungsdruck. Andererseits gehört Meyer zu den wenigen kleineren Partnern, die von Konzern-X direkt „betreut“ werden. Dieses Privileg genießen weltweit derzeit knapp 400 der 15.000 Konzern-X-Partner. Das bedeutet, dass diese Partner in einem ständigen Austausch nah am Unternehmen sind und daher auch eher potenziellen Kunden empfohlen werden können. Dies generiert zum einen mehr Umsatz und zum anderen – aufgrund der Exklusivität – eine gute Reputation im restlichen Partner-Eco-System. Zudem bekommt man aus dem Netzwerk ständig die neuesten Informationen rund um das Produkt. In unsicheren Zeiten ist daher die Angst groß, aus dieser direkten Betreuung herauszufallen. Wird dies befürchtet, so werden Konzern-X-Kontakte genutzt, um den Status Quo beizubehalten (vgl. Thomas Meyer 21.04.2009). Insgesamt ist die Beziehung von Meyer zu Konzern-X durch ein ambivalentes Spannungsverhältnis gekennzeichnet, das man „privilegierte Abhängigkeit“ nennen könnte.

135

### **6.3.2 Vertikale und horizontale Beziehungen im PES**

#### **6.3.2.1 Konzern-X und seine Partner im Netzwerk**

Wie soeben beschrieben, können die Verbindungen zwischen Konzern-X und seinen Partnern als vertikale Beziehungen gesehen werden. Dabei existieren festere und lockere Netzwerk-Strukturen, die je nach Stärke der Bindungen zwischen den Akteuren variieren. In unserem Fallbeispiel kann von einem festeren Netzwerk gesprochen werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass Netzwerke in der Realität immer nur teilweise an die Idealtypen herankommen. Das elitäre Partner-Advisory-Board von Konzern-X, bestehend aus weltweit handverlesenen Experten der Konzern-X-PMPro-Community, ist vergleichsweise „sehr fest“. Es handelt sich um ein exklusives Netzwerk, das nach außen hin für alle Nicht-Mitglieder unzugänglich ist und dessen Mitglieder durch Vertrauen, Solidarität und gemeinsame Werte stark untereinander verflochten sind. Nachfolgend eine meiner Notizen aus dem Feldtagebuch, die dies unterstreicht:

*„Wieder einmal stelle ich fest, dass der PAB-Status eine sehr herausragende Bedeutung in der weltweiten Konzern-X-PMPPro-Community hat. Die PAB-Member bekommen [auf allen Konzern-X-Veranstaltungen] besonderes Essen, VIP-Events und besondere Namensschilder. Die Namensschilder werden sichtbar getragen und der PAB-Status offen kommuniziert. Da diese Mitglieder viele Informationen besitzen, die Nicht-Mitglieder nicht haben, sieht es manchmal so aus, als handle es sich beim PAB um eine elitäre Geheimbruderschaft. Es wird hier in Atlanta jedenfalls ein ‚Big Deal‘ daraus gemacht, wenn eine Person im PAB sitzt“ (FTB 15.09.2009).*

Eine interessante Frage ist zudem, welche Rolle Macht für Konzern-X in seinen vertikalen Partner-Beziehungen spielt. In Kapitel 3.3.2 sind verschiedene Netzwerk-Formen vorgestellt worden, wobei Macht im Zusammenhang mit dem Global Value Chain-Konzept von Gereffi et al. Erwähnt wurde: Werden die einzelnen Netzwerkformen betrachtet, stellt sich die Frage, ob für Konzern-X etwas anderes gilt, als für Meyer IT-Systemlösungen (vgl. Kapitel 6.1.2). Dies ist zu verneinen: Diejenigen Netzwerkformen, die helfen Meyer besser zu verstehen, Relational und Captive, können auch aus der Sicht von Konzern-X angewendet werden. Denn Konzern-X weiß um seine Macht, sodass sowohl „degree of power asymmetry“ als auch „degree of explicit coordination“ relativ hoch sind (Gereffi et al. 2005: 89). Zweifellos kann daher gesagt werden, dass Konzern-X die Partnerschaften zu den restlichen Akteuren in Bezug auf Macht *führt*. An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass sich die idealtypische Governance-Diskussion in der Literatur nicht eins-zu-eins empirisch anwenden lässt. Das betrachtete Szenario ist eben keiner Kategorie eindeutig zuzuordnen. Das untersuchte PES von Konzern-X ist zwar kein „unternehmensinternes Netzwerk“, aus meiner Sicht ist es dieser Form jedoch weitaus näher als einer Marktform: Konzern-X kontrolliert seine Partnerunternehmen teilweise so wie eigene Unternehmens-Dependancen. Den Partnern hingegen wäre es sicher lieber in der Form der strategischen Allianzen miteinander verbunden zu sein: *„A strategic alliance is a group of firms entering into voluntary arrangements that involve exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services (Gulati 1998). [...] It is common for firms to enter into multiple alliances with a number of partners“ (Inkpen/Tsang 2005: 148).*

136

Die Möglichkeit mit mehreren strategischen Partnern Allianzen einzugehen haben die Partner von Konzern-X jedoch nicht. Will ein Unternehmen Konzern-X-Partner sein und für potenzielle Projekte beauftragt werden, beansprucht das US-Unternehmen eine gewisse Exklusivität für sich. Aus der Perspektive von Konzern-X ist dies gewünscht, weil sich die Partner durch ihr Commitment zwangsläufig ein hohes Maß an Expertise aneignen. Diese Expertise bringt wiederum Vorteile für die Endkunden, weil Konzern-X-Partner ihre spezialisierten Dienstleistungen letztlich an den Endkunden ausführen. Die Expertise entsteht über eine gewisse Zeit der Zusammenarbeit und durch

Erfahrungen, die in Projekten gesammelt werden. Das Netzwerk zwischen Konzern-X und seinen Partnern besteht also *überwiegend* aus Kooperationen auf der vertikalen Ebene, entlang der Wertschöpfungskette. Ein Beispiel aus dem empirischen Feld zeigt aber auch, welche Kraft Netzwerkverbindungen auf der horizontalen Ebene haben können: Die auf einer Konferenz verkündete Partnerschaft zwischen Meyer und PMPI, dem Dienstleister für Projektmanagement aus den USA, ist zwar nicht direkt umsatzwirksam, sorgt aber für eine positive Resonanz bei Konzern-X. Ebenso wünschenswert ist die Verkündung der Allianz zu einem Mitbewerber aus Kanada. Vernetzungen dieser Art helfen Meyer indirekt bei Konzern-X-Deutschland seinem Image gerecht zu werden: Man möchte sich bei Konzern-X mit solchen internationalen Partnerschaften vom deutschen Wettbewerb absetzen. Konzern-X kann dann bei seinen potenziellen Endkunden, die Projektmanagement-Software von Konzern-X erwerben möchten, damit werben, dass sie ihnen einen Partner zu teilen, der sogar diverse internationale Allianzen pflegt:

*“Für den Fall des Versagens denkt Thomas Meyer als erstes über seine Reputation, und die seines Unternehmens nach. Diese Reputation ist sogar im ‚unfesten‘, informellen Netzwerk (von Konzern-X UPM (Unternehmensweites Projektmanagement)-Partnern) extrem wichtig. Der Vortrag lief jedoch sehr gut, daher ist nun alles überstanden. Thomas Meyer: ‚Die Präsentation von Meyer IT-Systemlösungen war gut und es war noch besser unsere ‚neue Allianz‘ mit PMPI für USA im Vortrag zu ‚annoncieren‘!‘ [...] Zwischenzeitlich macht Thomas Meyer den ‚Partnerdeal‘ mit Chris Vegas [UPM-Partner von Konzern-X in Montreal] fest. Per ‚Handshake‘ sind wir nun tatsächlich ‚Allianz-Partner‘. Er macht die Meyer IT-Systemlösungen-Vertretung für Kanada. In Kürze wollen sich Thomas Meyer und Chris noch einmal zusammentelefonieren und über Details reden“ (FTB 31.10.2007).*

137

### 6.3.2.2 Die Partner-Community unter sich

Wie soeben beschrieben, können die Verbindungen zwischen den Partnern im PES als horizontale Beziehungen gesehen werden. Aus einer Innenperspektive stellt sich das gesamte Konzern-X PMPro-PES als ein Beispiel für ein „relativ lockeres“ Netzwerk dar, in dem sich häufig Akteure selbst als Vermittler profilieren und Kontakte zwischen unverbundenen Unternehmen herstellen. Grundsätzlich sind die Parteien zwar nicht miteinander verbunden, da sie üblicherweise im Wettbewerb zueinander stehen, dennoch gibt es eine PMPro-„Community“. Schließlich existieren neben Konzern-X auch andere große Unternehmen, die Projektmanagement-Software herstellen und ein Partnernetzwerk um sich herum scharen. Und diese Mitbewerber-Unternehmen stehen in einem Wettbewerb mit dem PES von Konzern-X: Gewissermaßen ein Wettbewerb unter „*Networks of Alliances*“ (Dicken 2003: 259). Das Konzern-X PES in Deutschland ist – wie in Abschnitt 6.2 beschrieben – durchaus eine Community. Es handelt sich um eine Gemeinschaft aus Unternehmen, die durch ihre Spezialisierung für das gleiche Fach miteinander verbunden sind. Doch die Bezie-

hungen untereinander sind sowohl von Nähe als auch von Distanz geprägt. Denn es sind Unternehmen, die im täglichen Leben vor allem miteinander konkurrieren und sich nicht selten in einem Bietergefecht wieder finden. Dies entspricht nicht dem typischen Community-Gedanken. Andererseits werden diese Akteure oft auch mit den gleichen Problemen konfrontiert, beispielsweise durch das Ausmerzen der Fehler in der Konzern-X-PMPPro-Software oder die Probleme, die man mit der Corp bekommt, wenn eine Installation nicht nach Wunsch verläuft. Bei einem *Bug* in der Software sind alle Konzern-X-Partner gleichermaßen handlungsunfähig und teilen ihr Leid offen untereinander.

Es ist gerade das Ziel von Konzern-X mit der Entwicklung des PES, dass Konzern-X-Partner in ihren Ländern trotz Wettbewerbskonstellation Wissen untereinander austauschen und eine „Expertise in der Community“ entwickeln: Also gewissermaßen ein positiver Wettbewerb mit Wissensaustausch. Konzern-X selbst sagt offiziell auf der PMPPro Conference in Atlanta, dass man immer wieder vom *„familiären Umgang der weltweiten ‚PMPPro Community‘ miteinander überrascht“* sei. Man kenne und helfe sich gegenseitig, auch wenn man sonst konkurreiere (vgl. FTB 14.09.2009). Das beschriebene PES zeigt, dass es sich also um keine idealtypische Community handelt, sondern um einen lockeren Verbund, der nur in bestimmten Situationen gemeinschaftlich agiert. Im Umgang miteinander arbeiten die Akteure vor allem mit sozialem Kapital. Für die Partner im Konzern-X Netzwerk stellen eine positive Reputation und gute Kontakte soziales Kapital dar. Nachfolgend drei kurze Einträge aus dem Feldtagebuch, die eindrucksvoll zeigen, wie Thomas Meyer seine persönlichen Kontakte – sein soziales Kapital – erfolgreich innerhalb der Community und bei Konzern-X nutzt, um sich und sein Unternehmen zu profilieren. Dabei werden beispielsweise Einblicke in die Liste der persönlichen Kontakte gegeben und – wie im Embeddedness-Modell gezeigt – nicht-verbundene Akteure miteinander verbunden:

138

*„Nach unserem Gespräch gestern hat mich Thomas Meyer gebeten, Dr. Schmidt [einer der Direktoren der PAR Gesellschaft] anzurufen und ihm sinngemäß zu sagen, dass wir – Meyer IT-Systemlösungen – gerne einen Link herstellen möchten zwischen PAR und Konzern-X, damit beide voneinander profitieren können. Wir sind dann quasi das verbindende Glied, das im Hintergrund agiert hat und in einem ‚guten Licht‘ [bei Konzern-X und PAR] steht“* (FTB 26.11.2008).

*„Thomas Meyer zeigt im Gespräch, dass er innerhalb Konzern-Xs viele Kontakte hat: Es fallen prominente Namen. Er sieht sicherlich die Notwendigkeit bei Maria [Gomez, neue Partner-Managerin für Meyer im Jahr 2009] zunehmend unsere Stellung zu verbessern, da sie eindeutig ‚Unternehmen 6-lastig‘ sei [Unternehmen 6, Mitbewerber von Meyer IT-*

Systemlösungen]. Dies tut Herr Meyer dadurch, dass er Maria zeigt, welche Leute er bei Konzern-X kennt und mit welchen Unternehmen er weltweit paktiert“ (FTB 16.02.2009).

„Thomas Meyer führte heute ein Gespräch mit Gisela Portas, Leiterin des Konzern-X-Vertriebs für den Mittelstand. Erstaunlicherweise diskutiert Sie mit Meyer ihren möglichen Weggang von Konzern-X. ER erklärte IHR wie wichtig sie für Konzern-X doch sei, und sie holt sich einen Rat bei Thomas Meyer. Ich saß bei Herrn Meyer im Büro mit dabei, als beide diverse Namen miteinander ausgetauscht haben, ‚wer bei Konzern-X gehen muss und wer gehen will‘. Das war für mich ein professionelles ‚Buschfunk‘-Gespräch zwischen Thomas Meyer und einer seiner persönlichen Konzern-X-Kontakte“ (FTB 10.06.2009).

### 6.3.3 Wissen in sozialen IT-Netzwerken

„Wissen ist Macht.“ – Das hat Francis Bacon, englischer Philosoph, schon im frühen 17. Jahrhundert festgestellt. Die Relevanz dieser Aussage ist im heutigen Informationszeitalter höher denn je, denn täglich wird neues Wissen in allen erdenklichen Bereichen generiert und multipliziert. Und diejenigen, denen es möglich ist, sich zum „richtigen Wissen“ Zugang zu verschaffen, haben Vorteile gegenüber Anderen. Herausfordernd ist in der heutigen Zeit tatsächlich, dass das relevante Wissen identifiziert und vom weniger relevanten getrennt werden muss. Dies wird immer schwieriger, denn die Menge an Informationen und Wissen steigt rasant: Diverse Medien spekulieren darüber, in wie vielen Jahren sich Wissen wohl regelmäßig verdoppelt. Auch im Unternehmensalltag kommt daher heute der Wissensgenerierung und dem Wissensmanagement eine Kernrolle zu. Einerseits werden Informations- und Kommunikationstechnologien laufend weiterentwickelt, wodurch auch komplexere Daten und Informationen immer schneller und einfacher – auch über Distanzen hinweg – ausgetauscht werden können. Zum anderen sehen sich heute immer mehr Unternehmer\_innen gezwungen sich Wissen anzueignen, um in der *knowledge-based economy* erfolgreich sein zu können. Auf unternehmerischer Ebene gilt Wissen zudem als Markteintrittsbarriere für potenzielle Mitbewerber. Dies betrifft natürlich auch Netzwerke: Akteure aus dem PES von Konzern-X sind sich darüber einig, dass es für Akteure, die Teil des PES sein möchten, zunehmend schwieriger wird, das dafür nötige Wissen aufzubauen. Und Unternehmen, die bereits ein Teil des Netzwerkes sind, müssen ständig Neues dazulernen, um weiterhin Mitglied bleiben zu können: Konzern-X erwartet von seinen Netzwerkmitgliedern, dass Sie die neuesten Informationen zu allen relevanten Produkten und Trends im IT-Projektmanagement-Markt haben.

Wenn das empirische Fallbeispiel also verstanden und rekonstruiert werden soll, muss dem Parameter Wissen Aufmerksamkeit gewidmet werden. In meiner Zeit als Produktmanager habe ich im Konzern-X-PES viele Situationen erlebt, in denen Akteure gezielt Wissen genutzt haben, um sich Vorteile zu verschaffen. Wissen kann ein Machtinstrument sein, und analog zur Umgebung von



Konzern-X können natürlich auch anderswo einzelne Mitarbeiter, Abteilungen, ganze Unternehmen oder auch Netzwerke restriktiv agieren, wenn es um Informationen und Wissen geht. Der Hintergrund ist meistens, dass auf diese Weise – zumindest für eine bestimmte Zeit – Macht aufgebaut werden kann. Durch eine Informationsasymmetrie wird dies erst ermöglicht. So sagte mir Thomas Meyer beispielsweise in einem Interview (vgl. Thomas Meyer 13.04.2009), dass er durch die Mitgliedschaft im renommierten Konzern-X Partner-Advisory-Board an Informationen frühzeitig herankommt, die nicht einmal seinen hochrangigen Konzern-X-Betreuern zur Verfügung stehen. Durch solche Möglichkeiten entstehen Thomas Meyer und seinem Unternehmen natürlich immense Wettbewerbsvorteile, die er gewinnbringend zu nutzen weiß: Hat er beispielsweise einen Informationsvorteil, lässt er Konzern-X-Betreuer bisweilen daran teilhaben. Diese versprechen sich wiederum Vorteile aus dem gewonnenen Wissen innerhalb ihres Netzwerkes. Langfristig mündet dieser Vertrauensbeweis darin, dass Meyer mit lukrativen Aufträgen belohnt wird, die ihm neuen Umsatz bringen. Es ist jedoch festzuhalten, dass kein direkter Zusammenhang zwischen Informationszufluss und unmittelbarer Auftragsvergabe durch Konzern-X nachgewiesen werden kann.

140

#### 6.3.3.1 Wissen als Kernkompetenz

*„Knowledge can be considered a unique asset that appears both as an output of the production process (as analysed by the theory of innovation), and as an input of the production process (as analysed by the theory of competences)“* (Amin/Cohendet 2004: 15). Wie beschrieben, wird Wissen in Form von *Kompetenzen* als Input für die tägliche Arbeit in einem Unternehmen angewendet. Doch für den dauerhaften Erhalt eines unternehmerischen Wettbewerbsvorteils ist es von Nöten sich auf mindestens eine „Kern“-Kompetenz zu fokussieren. *„I think, it is not enough to earn assets, it is not enough to earn structure – you need expertise in the form of core competencies“* (Jain 2007: 1). Wissen als Kernkompetenz kann sich auf ein einzelnes Individuum beziehen, wie beispielsweise auf Steffen Kreis, einem Mitarbeiter von Meyer IT-Systemlösungen, der von Konzern-X zum MVP, „Most Valuable Professional“, für PMPro gekürt wurde. Damit ist tatsächlich soziales Kapital generiert worden, mit dem man in der PMPro Community durchaus „glänzen“ kann. Doch diese Kompetenz färbt auch auf die Organisation ab, bei der Kreis arbeitet, womit das gesamte Unternehmen in der Community als „kompetent“ gilt. Eine Ebene höher: Wenn nun das PMPro-Netzwerk von Konzern-X in Deutschland zusammengekommen wird, so gilt es weltweit – im Vergleich zu anderen Communities – als kompetent im Bereich Projektmanagement und Unternehmensprozesse. Diesen Ruf hat sich Konzern-X zusammen mit seinen Partnern in Deutschland über Jahre als Kernkompetenz erarbeitet, was auch als erklärtes Ziel verfolgt wurde. Prahalad und Hamel (1990: 79ff.) zeigen anhand eines Beispiels aus dem ITK-Sektor, dass es für Unternehmen entscheidend sein kann, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und gleichzeitig von den Kompetenzen ihrer jeweiligen Partner zu profitieren. Auch Konzern-X bewegt sein Netzwerk stra-

tegischer Partner weiterhin dazu sich auf seine Kernkompetenzen zu spezialisieren und profitiert regelmäßig davon. Wann und wie, wird im übernächsten Abschnitt erläutert.

### 6.3.3.2 Wissen und Vertrauen

Vertrauen konnte in der empirischen Arbeit als einer der entscheidenden Parameter beobachtet werden, wenn es darum ging, Wissen unter Mitarbeitern eines Unternehmens oder innerhalb des PES – zum Beispiel in Bezug auf Produkte und Wettbewerber – auszutauschen. Zwischen Unternehmen wird Wissen im Allgemeinen selten absolut bedenkenlos ausgetauscht. Auch das untersuchte Umfeld ist in diesem Punkt keine Ausnahme. Im PES wird Wissen heutzutage vor allem als *Numéraire*, als Tausch- und „Bezahl“-Einheit, „gehandelt“. Die individuellen Akteure haben Gewinnmaximierungsziele, für die sie dieses „Gut“ zuweilen einträglich nutzen. Beim Austausch spielt Vertrauen eine wichtige Rolle, da transferierte Informationen durchaus brisant sein können. Vertrauen wird meistens durch Erfahrungswerte generiert: *„Trust is a positive expectation that another will not – through words, actions, or decisions – act opportunistically“* (Robbins 2005: 356). Ist ein Akteur opportunistisch, handelt er eigennützig strategisch und nimmt zur Not in Kauf anderen zu schaden. Für einen „sorglosen“ Wissensaustausch ist es daher nötig, ein solches Verhalten weitestgehend ausschließen zu können. Ein vertrautes Verhältnis ist für Akteure des PES besonders wichtig; denn ist dies nicht vorhanden, entsteht die umgekehrte Situation, die bereits in der Embeddedness-Theorie mit den geschlossenen Netzwerkstrukturen erläutert wurde: Diejenigen, die nicht in die Gruppe oder das Netzwerk einbezogen werden oder denen bestimmte Informationen und Wissen vorenthalten werden, fühlen sich ausgeschlossen, im schlimmsten Fall hintergangen.

141

Politisches Verhalten in einem Netzwerk kann legitim oder illegitim sein. Ersteres beschreibt „normale tagtägliche Praktiken“, die bei der Durchsetzung von Entscheidungen angewandt werden. Die zweite Form beschreibt dagegen „extremes Verhalten“, das gegen implizite Regeln, moralische Normen und Werte verstößt: *„Activities that are not required as a part of one’s formal role in the organization, but that influence, or attempt to influence, the distribution of advantages or disadvantages within the organization“* (Robbins 2005: 400). Aus einer ökonomischen Lehrbuchssicht sollte in einem Unternehmen idealerweise auf Politik in diesem Sinne verzichtet werden. Ein Auszug aus einem Interview mit Thomas Meyer zeigt jedoch, wie Wissen in Vertrauensbeziehungen gezielt politisch genutzt werden kann und genutzt wird. Meyer instrumentalisiert Wissen, um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen. Umgekehrt nutzt jedoch auch Konzern-X das Wissen von Meyer und seinen anderen Partnern im PES, um sich selbst zu bereichern:

Thomas Meyer: *„Man muss kontinuierlich am Ball bleiben. Ich bekomme heute den ‚Buschfunk‘ so gut mit, dass ich Konzern-X-Leuten helfen kann, wenn sie Fragen haben. [...] Das Misstrauen, das man jedem gegenüber hat, [sollte man] letztendlich nicht bestäti-*

*gen, sondern das Vertrauen bestätigen, und das dann vertrauensvoll aber gezielt einsetzen. [...] Bei Gisela Portas [, eine Konzern-X-Betreuerin,] habe ich geholfen, umgekehrt, wenn ich jetzt mal Hilfe oder Unterstützung brauche, ist sie dann auch für mich da“ (05.12.2008).*

### 6.3.3.3 Innovationen und Wissen aus räumlicher Perspektive

Wissen bringt auch Innovationen hervor: „*There is a growing recognition that the process of production and circulation of knowledge within the firm is a key determinant of the capability of firms to innovate*“ (Amin/Cohendet 2004: 5). Innovationen können sich auf vielfältige Bereiche beziehen und sind für ein schnelllebiges und wissensintensives Dienstleistungsunternehmen besonders wichtig. Für das betrachtete Netzwerk gelten beispielsweise neue Produktfeatures und neue Einsatzszenarien der Projektmanagement-Software als Innovationen. Innovationen entstehen, indem Akteure ihre Erfahrungen und ihr Wissen in einem *free-flow* untereinander austauschen, wodurch oft kreative, neue Problemlösungen – manchmal ganz nebenbei, als Nebenprodukt – entstehen. Wie bereits beschrieben, sind die Netzwerkakteure in den Communities oft durch gemeinsame Fähigkeiten oder Wissen gekennzeichnet. Dadurch entsteht generisches Interesse aneinander und es bilden sich informelle, persönliche Netzwerke, in denen auch voneinander gelernt werden kann (vgl. Grabher/Maintz 2006). Konzern-X hat dieses Potenzial in seinem PES seit einigen Jahren entdeckt und nimmt die Ideen seiner Netzwerk-Mitglieder, die sich aus aller Welt auf organisierten Messen räumlich zusammenfinden, sehr gerne entgegen. Diese Ideen werden dann in die Entwicklungs- und Produktmanagement-Abteilungen in Riverton weitergegeben. Innovationen im PES müssen jedoch nicht zwingend von einer Interaktion mit Konzern-X ausgehen. Auch unter den informell verbundenen Akteuren entstehen hin und wieder gemeinsame Projekte, Initiativen oder langfristige Partnerschaften, aus denen innovative Ideen hervorgehen.

142

Interessant ist jedoch, wie Konzern-X es immer wieder schafft, dieses Wissen aus dem Netzwerk zusammenzubringen und einen aktiven Austausch zwischen den Partnern anzuregen. Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurde, kann beim Austausch von Wissen auch Vertrauen eine wichtige Rolle spielen. Und die Corp ist in der Lage, Vertrauen stiftende Räume zu erschaffen, sodass auf den eigens arrangierten internationalen Kongressen und Messen Wissen und Informationen zwischen den Akteuren zirkulieren. Die Partner werden zusammengebracht und dazu animiert, dass sie sich austauschen und auf den jeweils neuesten Stand bringen. Konzern-X veranstaltet seine Events im Sinne von Schatzki, es werden “Happenings” veranstaltet. „Sites“ werden geschaffen, die erwünschte Ereignisse „passieren“ lassen. Konzern-X-Messen und -Kongresse sind wichtige Events für das Unternehmen, um die Partner dazu zu bewegen, dem Netzwerk ihren individuellen Mehrwert zu präsentieren. Konzern-X schafft es auch die Partner im Eco-System gewissermaßen gegeneinander antreten zu lassen: Es ist gewünscht, dass man einander zeigt, welche

Kernkompetenzen man vorzuweisen hat. Dadurch bringt Konzern-X sein Netzwerk strategischer Partner auch weiterhin dazu, sich auf seine jeweiligen Kernkompetenzen zu spezialisieren und profitiert davon, dass das Wissen im Netzwerk zirkuliert. Konzern-X hat dadurch den Vorteil, dass beispielsweise deutsche Unternehmen auf den gemeinsamen Messen ihr Prozesswissen mit den Partnern anderer Länder teilen. Letztere teilen wiederum ihre Kernkompetenzen auch mit den deutschen Partnern. Und nur durch dieses gebündelte internationale Wissen ist Konzern-X in der Lage international agierende Kunden zu bedienen. Innerhalb Deutschlands gibt es jedoch unter den Akteuren eine feinere Granularität von Kernkompetenzen:

Thomas Meyer: „[Es sind] *um die 150 Partner in Deutschland, die sich um dieses Projektmanagement-Thema kümmern, in unterschiedlicher Tiefe. Wir sind eine der wenigen Firmen, die dieses Thema sehr fokussiert betreiben. [...] Wir sind zwar zertifiziert aber wir haben eine andere Philosophie als die anderen. Die anderen wollen alles machen, also Betriebssysteme installieren, möglichst noch die Hardware liefern, [...] machen dann PMPro mit [...]. Wir sind sehr fokussiert: Der Fokus unserer Company ist [...] in den Bereichen Projekt- und Portfolio-Management. Das an sich ist ja ein riesen Thema*“ (05.12.2008).

143

Das Thema Raum ist – vor allem in Bezug auf die Rekonstruktion des Fallbeispiels – sehr bedeutend, weswegen im nächsten Kapitel auf diesen Punkt detaillierter eingegangen wird. Es wird vor allem aus der Perspektive von Meyer aufgezeigt, weshalb räumliche Distanz und immer wiederkehrende Messen und Kongresse für sein Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind.

## 7 Distanzen im PES von Konzern-X

Es ist bereits erläutert worden, dass in der Wirtschaftsgeographie die Dimensionen der Nähe und Distanz im Wesentlichen in zwei Richtungen verhandelt werden: Erstens, räumliche Nähe kann für wissensintensive Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Malmberg und Maskell (2002) führen beispielsweise Kosten- und Innovationsgründe für die Bildung von Clustern an und zeigen, dass Unternehmen durchaus Wettbewerbsvorteile durch räumliche Nähe zueinander erzielen können. Sie können Kosten sparen und durch knowledge spillover in einem kreativen Milieu voneinander lernen. Zweitens, räumliche Distanz gilt in der Wirtschaftsgeographie grundsätzlich als problematisch. Wenn sie vorhanden ist, gilt es diesen „Nachteil“ irgendwie zu kompensieren. Mit meiner Arbeit soll diese Dichotomie hinterfragt und aufgelöst werden: Denn Distanz muss nicht zwingend mit Nachteilen verbunden sein, genauso wenig wie Nähe zwingend mit Vorteilen. Oliver Ibert (2010a) spricht beispielsweise in seiner Arbeit von „relationaler Distanz“ bei räumlicher Nähe. Im Fallbeispiel existiert keine dauerhafte räumliche Nähe zwischen den Akteuren. Bei Meyer liegt eine Mischung aus relationaler- oder sozialer Nähe *und* Distanz vor. Läge soziale Nähe im klassischen Sinne vor, wäre Meyer sehr schnell transparent. Die Frage ist also, wie es ein Unternehmen schafft, bei räumlicher Distanz genau die „richtige Mischung“ für sich zu finden, um bei allen beteiligten Akteuren im Netzwerk – allen voran bei Konzern-X – gut zu stehen. Räumliche Distanz bietet im Falle des vorliegenden Beispiels also gewisse Vorteile, die in räumlicher Nähe nicht vorhanden wären. Der weit entfernte Unternehmenssitz von Meyer zu Konzern-X und den anderen Partnern begünstigt zum einen das Prinzip der „Intransparenz“ und hat damit Thomas Meyer und Kollegen zum anderen erst die Möglichkeit eröffnet, über Jahre hinweg ein konstruiertes Bild über mobiles Brokering in temporären Clustern aufrecht zu erhalten.

144

Die Unternehmensrepräsentanzen der restlichen fünf Premium-Partner beispielsweise passen zu ihrem jeweiligen Status im PES, denn sie besitzen in Deutschland repräsentative Bürogebäude in meist großen Städten. Bei Meyer IT-Systemlösungen ist dies nicht der Fall und man würde etwas anderes von einem Unternehmen erwarten, das am Markt und in der Community ein so starkes Image hat, wie das Dienstleistungsunternehmen. Daher spielen hier auch aus der Sicht von Thomas Meyer die räumliche Distanz und temporäre Cluster – also diverse Konferenz- und Messeauftritte – eine tragende Rolle für sein Dasein und Erfolgreich bleiben im PES. Jedoch müssen diese gezielten „Auftritte“ in den temporären Clustern auch gut gelingen, da sie ansonsten nicht das gewünschte Bild vermitteln. Ein Eintrag aus dem Tagebuch zeigt dies:

*„Thomas Meyer hat mich heute [...] von New Orleans aus angerufen! Er hat sehr positiv geklungen und sich über seinen sehr persönlichen Kontakt zu Ron McDonald [Konzern-X*

PMPPro Senior Product Manager] *gefremt: Er ist von ihm zum Executive Briefing für Deutschland mit eingeladen worden und saß an einem Tisch mit den größten Kunden, die Konzern-X bedient. Es soll ‚eine illustre Runde‘ gewesen sein. Mitunter seien dort Siemens und viele andere DAX-Unternehmen vertreten gewesen. Herr Meyer hat mir aber auch gleichzeitig seine Sorge darüber mitgeteilt, dass wir uns auf der kommenden PMPPro-Konferenz möglicherweise nicht unseres Rufes konform präsentieren könnten. Er hat mir ans Herz gelegt, dass ich mich zusammen mit Gideon [Smith, Mind Mapping-Partner aus Australien] um einen professionellen Stand kümmern solle, da das Risiko bestünde, dass man sich verhebt: ‚Ein Ruf kann schnell zerstört sein!‘, so Meyer“ (FTB 15.07.2009).*

Demzufolge kann man hier sicherlich von einem Risiko sprechen, für den Fall, dass ein Auftritt misslingt. Aber umgekehrt kann auch ebenso von Wettbewerbsvorteilen gesprochen werden, wenn so ein Auftritt gelingt. Trotz dieser Ausführungen möchte ich an dieser Stelle den Eindruck vermeiden, dass atomistisch vorgegangen wird und lediglich diese Raum-Kriterien als Bemessungsgrundlage für den Erfolg des betrachteten Unternehmens herangezogen werden. Vielmehr soll klargestellt werden, dass in diesem Sachverhalt der Aspekt der Geographie als Kernelement erörtert wird. Dies heißt jedoch nicht, dass nicht auch andere Gründe für das erfolgreiche Agieren des Fallbeispiels verantwortlich sein können. So ist in der Betrachtung nicht wegzudenken, dass auch sicherlich der Geschäftsmensch Thomas Meyer sowie seine Mitarbeiter als tragende Faktoren für die Reputation seines Unternehmens mit verantwortlich sind. Dennoch ist meine Idee, dass in diesem Fall räumliche Distanz mehr Vorteile als Nachteile für das Unternehmen mit sich bringt, denn sie ermöglicht ihm und seinen Mitarbeitern immer wieder einen neuen Auftritt bei den restlichen Akteuren im PES, im Rahmen von temporären Clustern.

145

## 7.1 Räumliche Distanz und Macht

Im PES von Konzern-X läuft sehr viel über Reputation und Image. Die Partnerunternehmen stehen in einem ständigen Wettbewerb zueinander und werden von der Corp beäugt. Ein Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen steht unter kontinuierlichem Druck seinem Ruf im Partnernetzwerk gerecht zu werden – und das, während es vor Konzern-X und der Community einiges zu verbergen gilt. Denn wie man weiter oben gesehen hat, handelt es sich um ein kleineres Unternehmen, das im Geflecht von mittelgroßen und großen Akteuren seine Daseinsberechtigung immer wieder auf das Neue bestätigen muss, denn eigentlich dürfte es – ginge man nur von der Größe aus – dort nicht sein. Wenn man nun umgekehrt davon ausginge, dass Meyer IT-Systemlösungen sich in einer räumlichen Nähe zu Konzern-X und den deutschen Mitbewerbern befände, würde dieses Unternehmen mit großer Sicherheit einen anderen Rang haben als jetzt. Es würde nämlich sofort auffallen, wie groß es in Wirklichkeit ist und als Konsequenz von Konzern-X und den restlichen fünf

Netzwerk-Mitgliedern der deutschen Premium PMPro Partner nicht mehr als vollwertig akzeptiert werden. Denn den relevanten Akteuren würde in diesem Fall nicht entgehen, dass Meyer IT-Systemlösungen zum einen nicht das ist, wie es zu sein scheint, und zum anderen nicht in das Schema der „großen Premium-Partner“ passt. Das Unternehmen erweckt den Anschein, dass es signifikant größer ist, als es tatsächlich ist. Und das macht es schon über Jahre hinweg ganz gezielt sehr erfolgreich. Daher muss man in diesem Fallbeispiel sicherlich davon ausgehen, dass die räumliche Distanz als Machtfaktor genutzt wird.

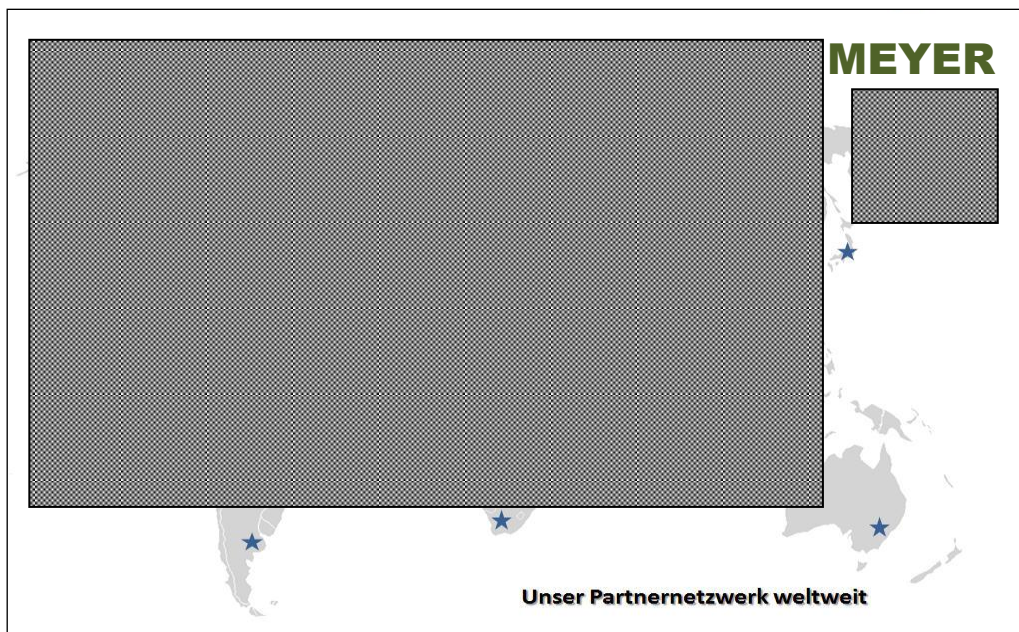


Abbildung 13: „Internationales Partnernetzwerk“ von Meyer IT-Systemlösungen

Quelle: Offizielles Werbedokument von Meyer IT-Systemlösungen

Das Unternehmen erweckt den Anschein, ein aktives *internationales* Partnernetzwerk zu haben (siehe Abbildung 13), wobei es sich hierbei lediglich um den Verbund der im PAB beteiligten Akteure handelt. Es ist also formal in der Größe nicht vorhanden ist. Dies wäre nicht möglich, wenn das Unternehmen direkt lokal mit den restlichen Akteuren ansässig wäre, denn man könnte in jenem Fall leichter kontrollieren, ob das Behauptete zutreffen kann. Auf Distanz muss man sich jedoch darauf verlassen, was durch das Unternehmen kommuniziert wird und was die restlichen Akteure im PES sagen. Meistens wird nicht widersprochen, da man es als Außenstehender schlicht nicht besser weiß, weswegen es als gegeben – als Realität – angenommen wird. Wird dies über eine längere Zeit hinweg getan, wird es irgendwann zu einem „Faktum“. Aus Erfahrung in meinem Job habe ich festgestellt, dass es unter kleinen Firmen in diesem Sektor zwar üblich ist mit anderen Unternehmen auszumachen, sich gegenseitig repräsentieren zu dürfen, um eine bessere Wirkung

auf dem Markt zu erzielen. Im betrachteten Fall sind jedoch fast ausnahmslos alle „Partner-Repräsentanzen“ (Abbildung 13: Sterne) Teil des PAB-Netzwerks und keine Partner. Und das ist ein bewusst aktiv kreierte Bild. Selbst Thomas Meyer weiß um die Schwächen seiner Strategie. Aber wenn er auf seiner Ebene im Premium Partnernetzwerk von Konzern-X gegen die Großen Mitbewerber überleben will, hat er keine andere Wahl als den restlichen Akteuren zu zeigen, wie groß, stark und international sein Unternehmen ist. Es ist bekannt, dass ein intensiver Austausch zwischen den Akteuren vorhanden ist. Daher würde es sicherlich irgendwann auffallen, dass Meyer IT-Systemlösungen aus der Reihe tanzt, wenn man seine Situation näher betrachtet. Jedoch bleibt das Bild seines Unternehmens durch die Anstrengungen von Thomas Meyer bewahrt:

*„Wenn Kunden oder Personen von Konzern-X bei Chris in Kanada anriefen, würde er denen bestätigen, dass Chris das Produkt von Meyer in Kanada vertreibt. Umgekehrt würde auch Meyer dies für ihn tun. Somit haben beide mehrere Repräsentanzen auf deren Webseiten angegeben. Auf diese Weise ‚behaupten wir uns gegen die Großen!‘, so Thomas Meyer und Chris Vegas“ (FTB 15.05.2008).*

147

Die Karte mit den internationalen Vertretungen aus Abbildung 13 wird vorwiegend auf Messen und Kongressen gezeigt, auf denen sich neben Konzern-X-Mitarbeitern Wettbewerber und potenzielle Kunden befinden. Konkret wird diese als Teil einer Firmenpräsentation gezeigt. Und genau hier kommt mein Kernelement der Distanz in den Fokus: Die Idee des Mobile brokering. Auf den besagten Treffen – in den temporären Clustern der weltweiten PMPro-Community – bemüht sich Meyer IT-Systemlösungen ein starkes Image aufzubauen. Ich habe dies in einer Spanne von über zwei Jahren als Mitarbeiter des Unternehmens persönlich miterlebt: Unter anderem auf der „Konzern-X Worldwide PMPro Conference“ in Saratoga, Wyoming, im Jahr 2007, auf der „6. IT-Messe“ in Talstadt und auf der „Konzern-X Worldwide PMPro Conference“ in Atlanta, Georgia, beide im Jahr 2009. Zudem auf unzähligen Konzern-X- und Meyer-Events, wie beispielsweise die so genannten „Technology-Weeks“ oder „Partner-Events“, auf denen man sich meist bei potenziellen Kunden vorstellt und ihnen das Projektmanagement mit Konzern-X PMPro und sein eigenes Unternehmen näher bringt. Auf allen diesen Events wurde selten etwas ausgelassen, um zu zeigen, dass man mit den Großen und Wichtigen der Branche paktiert und befreundet ist – was ja nicht unwahr ist – und vor allem, dass man selbst „ein Großer“ ist. Interessanterweise verstärken diese Aussagen den „Groß-Effekt“ durch das Signaling noch weiter. Auf diese Weise behauptet sich Herr Meyer mit seinem Unternehmen schon seit Jahren erfolgreich gegenüber seinen Konkurrenten.

Dass das Unternehmen nur aus der Distanz „groß“ und aus der Nähe „kleiner“ erscheint, ist bisher anscheinend nicht aufgefallen. Und dies liegt unter anderem auch daran, dass bei Meyer IT-Systemlösungen die Büroräume nur intern genutzt werden. Denn eine solche Weltkarte wie in Ab-



bildung 13 – mit 36 Partnern oder Vertretungen in verschiedenen Ländern – passt keineswegs zu solch einer Repräsentanz wie die von Meyer IT-Systemlösungen. Daher kann argumentiert werden, dass in diesem Fallbeispiel zum einen keine Wettbewerbsvorteile entgehen, weil man nicht in der Nähe zu den Akteuren in seinem Netzwerk ist. Zum anderen kann sich vorsichtig an die Idee herangetastet werden, dass in diesem Set der machtungleichen Beziehungen zwischen Unternehmen die räumliche Distanz sogar Wettbewerbsvorteile für das betrachtete Unternehmen generiert. In der heutigen Zeit wird von den Akteuren im PES raum-zeitliche Flexibilität erwartet. Man trifft sich auf wiederkehrenden Veranstaltungen wie Messen und Kongressen. Dort bestehen nun völlig neue Möglichkeiten sich zu präsentieren und Informationen auszutauschen. Im Endeffekt heißt dies, dass der Macht- und Wettbewerbsvorteil bei demjenigen besteht, der Informationen am besten zu nutzen weiß. Und da kann natürlich ein Unternehmen mit vergleichsweise sehr viel weniger Mitarbeitern unter Umständen genauso effizient oder effizienter agieren als ein 50- oder über 100-Personen-Unternehmen. Die Bedeutung von Informationen, Wissen und Messen soll nun anhand des folgenden Abschnitts verdeutlicht werden.

148

## 7.2 Bedeutung von IT-Konferenzen und -Messen

*„Unser Bekanntheitsgrad in der Corp entspricht keinesfalls unserem Umsatz. Mein Einsatz in New Orleans hat sich für uns auf jeden Fall gelohnt!“ Thomas Meyer hat mit Ron McDonald und Chris Capriconsi [bedeutende Konzern-X-Manager in der Corp.] gesprochen und seine Kontakte wieder aufgefrischt und verstärkt!“ (FTB 27.07.2009).*

Dieses Zitat bringt auf den Punkt, welchen Stellenwert Messen und Konferenzen für Meyer IT-Systemlösungen haben. Denn für das Überleben im netzwerkinternen Wettbewerb ist es von Nöten Dinge zu tun, die nur in eben diesen temporären Zusammenkünften möglich sind. Messeveranstaltungen sind jedoch scheinbar in einer Umbruchphase. Nach meinem persönlichen Eindruck der letzten fünf Jahre in der IT-Branche und zahlreichen Gesprächen in IT-Netzwerken, in denen ich mich auch mit Meyer IT-Systemlösungen bewegt habe, ist zu spüren, dass sich in den letzten fünf bis zehn Jahren die IT-Messen, vor allem in Deutschland, zurückentwickelt haben. Damit ist beides gemeint, vorrangig die Bereitschaft der Teilnahme von Besucher\_innen und das Investment von Aussteller\_innen. Ich beschäftigte mich daher mit der Frage, ob Messen heute nicht mehr so wichtig sind wie noch vor einigen Jahren. Nimmt man die CeBIT, „die größte IT-Messe der Welt“ (Berchtold 2007: 1) als Beispiel, so ist festzustellen, dass die Anzahl der Aussteller und die Besucherzahlen der letzten Jahre stark abgenommen haben (siehe Abbildung 14): „Die Veranstaltung kämpft seit Jahren mit sinkenden Aussteller- und Besucherzahlen und ist auf der Suche nach einem neuen Erfolgsrezept“ (Winkelhage 2009: 1). Im Jahr 2009 etwa waren „400 000 Besucher [da], knapp 20 Prozent weniger als im Vorjahr“ (CeBIT 2009). Die „Systems“ in München beispiels-

weise, die älteste IT-Messe der Welt, war in den späten Neunzigern immer „die Halbzeit der CeBIT. Die Systems gibt es [...] seit 2008 nicht mehr. Die hatten schwindende Ausstellerzahlen.“ Ich notiere hierzu in mein Tagebuch eine Äußerung von Thomas Meyer:

„Das Internet löst Messen wie die ‚Systems‘ in München ab, da diese sich nur allgemein mit IT beschäftigen, was aber zu allgemein ist!“ – „Stattdessen seien Fachkonferenzen wie zum Beispiel die alle zwei Jahre wiederkehrenden PMPro-Konferenzen und Fachmessen ‚viel besser‘, da sie eine klare Themenauswahl und ein spezialisiertes Publikum hätten.“ (FTB 09.12.2008).

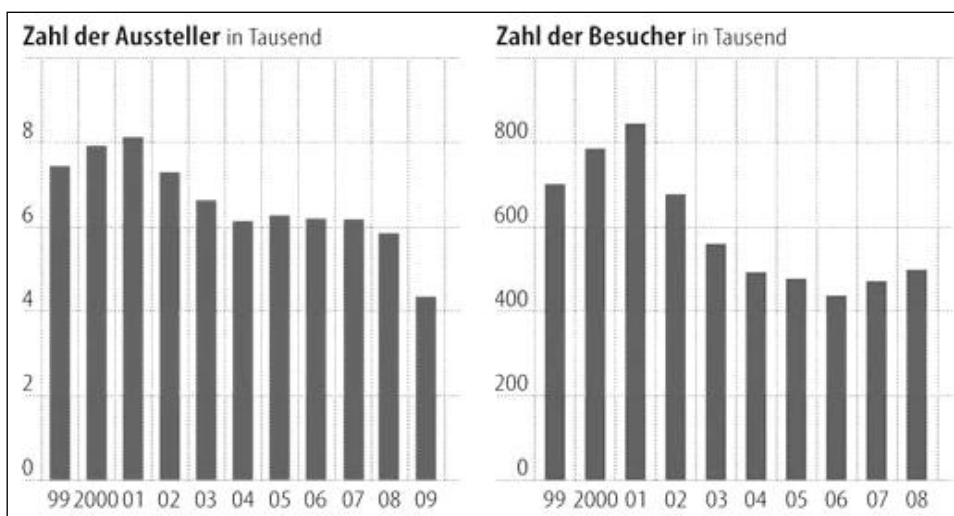


Abbildung 14: Zahl der Aussteller und Besucher auf der CeBIT

Quelle: Deutsche Messe AG

Diese gefühlte „Messekrise“ der letzten zehn Jahre liegt jedoch nicht an abnehmendem Interesse an – oder einer geringeren Anzahl von – neuen, innovativen Themen, sondern daran, dass klassische Messen heute nicht mehr so zweckdienlich zu sein scheinen wie früher. Anstatt sehr generell gehaltene „IT-Messen“ oder „Technik-Messen“ zu arrangieren, wie beispielsweise die CeBIT, werden heute mehr Messen und Konferenzen mit sehr speziellen Themen gewünscht und auch veranstaltet. Zudem spielt heute das Internet eine starke Rolle, da es bei Innovationen als schnellstes, kostengünstigstes und häufig auch effektivstes Medium genutzt wird. Nimmt man beispielsweise die neuesten Produktversionen von Apple, die weltweit über das Internet vermarktet, auf Foren getestet und in Blogs beschrieben und diskutiert werden, ist festzustellen, dass das Werben im Internet immer gängiger wird. Nichtsdestotrotz zeigen wiederum ganz aktuelle Zahlen der Jahre 2010 und 2011, dass es einen leichten Aufschwung bei großen IT-Messen gibt, der jedoch keinesfalls an das alte Niveau der Jahrtausendwende heranreicht.

### 7.2.1 Veranstaltungen von Konzern-X

Ich habe in den letzten vier Jahren Gelegenheit gehabt mehrere IT-Konferenzen und -Messen zu besuchen. In Tabelle 5 habe ich aufgelistet, welche während meiner Zeit bei Meyer IT-Systemlösungen besucht worden sind. In der Tabelle sind diejenigen, an denen ich persönlich teilgenommen habe, grau markiert. Wie ersichtlich, konnte ich in meiner Zeit bei Meyer bis auf drei Konzern-X Partner-Konferenzen an allen Veranstaltungen teilnehmen. Trotz der nicht-Teilnahme an den beiden Partner-Konferenzen und der Entwicklermesse habe ich dennoch einen guten Einblick in die verpassten Events bekommen können. Was auf den jeweiligen Messen passierte, erzählten mir nämlich Thomas Meyer und Steffen Kreis, mit denen ich in jener Zeit sehr regelmäßig kommunizierte. Über diese Veranstaltungen hinaus gab es in dieser Zeit eine Vielzahl von Informations- oder Werbeveranstaltungen, beispielsweise so genannte „Technology-Weeks“, die Konzern-X, Meyer IT-Systemlösungen oder andere Partner veranstaltet haben, die ich persönlich miterlebt habe. Und wenn ich nun meine Eindrücke und unzählige informelle Besprechungen und Unterhaltungen mit Besucher\_innen, Partner\_innen, Kolleg\_innen und Aussteller\_innen kondensiere, komme ich zu nachfolgendem Ergebnis: Generelle Messen machen heute weniger Sinn als früher, da sie den Anspruch haben, eine große Bandbreite an Themen zur Verfügung zu stellen. Diese kann jedoch mit steigender Spezialisierung in einzelnen IT-Bereichen nicht mehr gehalten werden oder nicht mehr in einer ausreichenden Tiefe angeboten werden. So ist der Zeit- und Geldaufwand fraglich, sowohl für die Aussteller\_innen als auch für die Besucher\_innen einer Messe.

150

Tabelle 5: Messen und Konferenzen während der Zeit bei Meyer IT-Systemlösungen

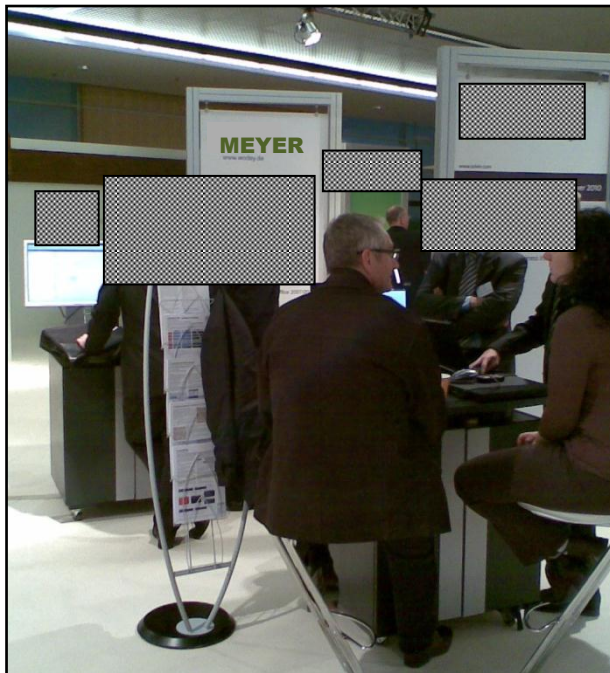
Name der Messe	Ort	Jahr
<b>Konzern-X PMPro Conference</b>	Saratoga / USA	2007
<b>Konzern-X Worldwide Partner Conference</b>	Houston / USA	2008
<b>CeBIT (weltweit größte IT-Messe)</b>	Hannover / Deutschland	2008
<b>Konzern-X DevCon's (Entwicklermesse)</b>	Las Vegas / Deutschland	2008
<b>6. IT-Messe Talstadt</b>	Talstadt / Deutschland	2009
<b>Konzern-X Worldwide Partner Conference</b>	New Orleans / USA	2009
<b>CeBIT (weltweit größte IT-Messe)</b>	Hannover / Deutschland	2009
<b>Konzern-X PMPro Conference</b>	Atlanta / USA	2009
<b>Discuss &amp; Discover</b>	München / Deutschland	2009

Quelle: Eigene Darstellung

Da der *Trade-off* nun zwischen Bandbreite und Tiefe (Spezialisierung) lag, konnten sich zwei mögliche Ausprägungen entwickeln: 1., Messen, die zwar alle Themen abdecken aber nicht mehr in die Tiefe gehen können. 2., Messen – nun bevorzugt „Konferenz“ genannt –, die zwar wenige oder nur ein Thema anbieten, dieses aber in der größtmöglichen Tiefe. Letzteres hat sich in der IT-Dienstleistungsbranche durchgesetzt, vor allem im betrachteten PES von Konzern-X. In den letzten zehn Jahren hat sich in der Projektmanagement-Branche ein Angebot an Konferenzen entwickelt, auf denen sich die „Who is Whos“ der Projektmanagement-Software-Szene versammeln. In meinem Blickfeld sind nun natürlich vorrangig solche Konferenzen gewesen, die die Softwarelösungen zu Produkten von Konzern-X im Fokus hatten. Diese Veranstaltungen haben im Gegensatz zu den CeBITs und Systems dieser Welt einen erheblichen Unterschied: Die Veranstalter sind nicht „neutral“, wie bei den klassischen Messen, sondern es sind meistens die Unternehmen selbst, die diese Konferenzen organisieren. Sie möchten, dass sich eine Community entwickelt und die Teilnehmer\_innen diese als Pflichtveranstaltung wahrnehmen. Vor allem auch mit der Hintergrund, dadurch an Innovationen heranzukommen, die sich durch die Interaktionen zwischen den spezialisierten Akteuren ergeben. Die Teilnahme lassen sich Unternehmen wie Konzern-X trotzdem gut bezahlen, denn die Events sollen ja nach wie vor exklusiver sein als herkömmliche Messen.

151

Ein Beispiel ist die unter anderem durch Konzern-X veranstaltete Messe „Discuss & Discover“ in München im Jahr 2009. Neben Meyer IT-Systemlösungen sind noch zwei weitere deutsche Premium PMPro-Partner auf dem Konzern-X-Partnerstand vertreten: Unternehmen 16 und Unternehmen 6. Die teilnehmenden PMPro-Partner stellen hier zwar auch ihre eigenen Add-In-Produkte aus, sind aber in erster Linie damit beschäftigt, die neueste PMPro-Version dem Fachpublikum vorzustellen und nebenbei auch untereinander zu diskutieren, welche Verbesserungsvorschläge man – beispielsweise aufgrund von Kinderkrankheiten der neuen Version von PMPro – der Corp zurückmelden kann. In Abbildung 15 ist ersichtlich, dass beispielsweise Unternehmen 16 und Meyer genau nebeneinander stehen. Natürlich kommen in so einem Fall zwangsläufig Gespräche zustande.



152

Abbildung 15: Premium Partner auf dem Konzern-X-Messestand D&D 2009 in München



Abbildung 16: Konzern-X PMPro-Partnerstand auf der CeBIT 2009 in Hannover

Der Eintritt für die Konzern-X PMPro Conference in Atlanta im Jahr 2009 betrug beispielsweise für Besucher\_innen stolze 799,- Dollar – und er wurde über 1500 Mal gezahlt. Dieser Betrag beinhaltet zwar auch Essen für 2 Tage wird jedoch vorrangig damit gerechtfertigt, dass alle Teilnehmer\_innen und Aussteller\_innen alle wichtigen Personen der Konzern-X Projektmanagement-

Community sehen und sprechen können. Jeder hat also die Gelegenheit sich zu präsentieren. Die Aussteller\_innen zahlen diese hohen Summen (Ausstellerkosten betragen oft über 10.000,- Dollar) jedoch auch, um ihre (neuesten) Produkte und Dienstleistungen einem spezialisierten Besucherpublikum und im Partnernetzwerk vorstellen zu können. Meine letzte Teilnahme war 2009 an der Konzern-X PMPro Conference in Atlanta. Meyer IT-Systemlösungen hat hohe Summen gezahlt, um in der gesamten Konzern-X Projektmanagement-Community als Aussteller\_innen eine neue Lösung mit dem Software-Partner aus Australien zu präsentieren. Es handelte sich dabei um die gleiche Lösung – in einer etwas abgewandelten Art – wie diejenige, die das Unternehmen zwei Jahre zuvor auf der Konzern-X PMPro Conference 2007 in Saratoga präsentiert hatte. Damals zusammen mit einem anderen Partner, nämlich Unternehmen 12. Von dieser Software wurde seitdem allerdings nur eine überschaubare Anzahl von Lizenzen verkauft. Hintergrund ist, dass nach der Präsentation die Kooperation und Entwicklung mit dem Partner bis zur Serienreife beendet worden und das Projekt eingestellt worden ist. Es war 2007 auf der besagten Konferenz enorm wichtig bei Konzern-X, den Partnern und bei seinen Mitbewerbern eine gute Präsentation abzuliefern. Im Nachhinein jedoch mit dem Produkt Geld zu verdienen war erstaunlicherweise kaum bedeutend.

153

### 7.2.2 Teilnahme als Commitment

Auch im Jahr 2009 auf der PMPro Conference in Atlanta ist dies nicht anders gewesen: Es wurden hohe Summen in die Entwicklung einer präsentablen Lösung gesteckt, die Meyer IT-Systemlösungen zusammen mit seinem australischen Partner, MindMapper 1, entwickelt und vorgestellt hat. Diese Lösung konnte jedoch bis heute nicht verkauft werden, da eine neue Version von PMPro auf den Markt kam. Ich komme daher zum Ergebnis, dass Kongresse bei mittelständischen Unternehmen nicht unbedingt das klassische Ziel haben *müssen* mehr Produkte verkaufen zu wollen. Es muss jedoch andere Gründe geben, warum in solche Konferenzen investiert wird: Der monetäre Nutzen aus den aufgezeigten Präsentationen kommt zumindest im Fall von Meyer IT-Systemlösungen erst indirekt, durch die gestiegene Gunst bei Konzern-X und die schließlich zugewiesenen potenziellen Kundenaufträge oder Marketingbudgets in Deutschland sowie durch die verbesserte Reputation am Markt, was langfristig wiederum zu mehr Anerkennung bei potenziellen Kunden führen kann, und so weiter. Doch das Initialinvestment ist nicht unerheblich, es handelt sich bei jeder Veranstaltung um mehrere Tausend Euros. Thomas Meyer ist es jedoch aus Signaling-Gründen sehr wichtig an diesen Konferenzen teilzunehmen, um zu zeigen, dass er es sich mit seinem Unternehmen schlicht leisten kann, daran teilzunehmen, sogar samt Messe-Stand. Zum anderen möchte er mit seiner Teilnahme auch sein Commitment gegenüber der Corp demonstrieren, wie die nachfolgenden Einträge zeigen:

*„Heute Abend erzählt Thomas Meyer mir, dass er sich von Florian Schmidt dazu hat überreden lassen, dass Meyer IT-Systemlösungen in Berlin an einer Messe teilnimmt, dessen*

*Nutzen für uns ‚äußerst zweifelhaft‘ ist. Er sagte: ‚Wenn der Produktmanager Deutschland für PMPro sagt, Konzern-X möchte mit seinem Partner Meyer an einer Messe teilnehmen, dann nehmen wir teil, auch wenn es die Heimtextilmesse ist!‘ Es werden also wieder einmal mindestens € 5000,- ausgegeben, die keinem direkten geldlichen Nutzen gegenüberstehen. Wir hätten danach jedoch ‚bei Florian unser Commitment bewiesen‘“ (FTB 19.10.2009).*

*„Thomas Meyer erzählt mir, dass die Konzern-X-Partnerbetreuung [...] uns angerufen hat, um zu fragen, ob Meyer IT-Systemlösungen in New Orleans auf der ‚Konzern-X [...] Conference‘ mit vertreten sei. ‚Wir haben selbstverständlich mit „Ja!“ geantwortet‘ (Thomas Meyer), woraufhin die Konzern-X-Betreuer sagten: ‚Das ist ja schon mal gut und ein wichtiger Bestandteil zur weiteren direkten Partnerbetreuung. Mal sehen, was wir im nächsten Jahr für Meyer IT-Systemlösungen tun können.‘ Die Teilnahme von Meyer IT-Systemlösungen an einem kostspieligen Event von Konzern-X zeigt [...] zeitliches und finanzielles Commitment, wofür die Konzern-X-Corp sich dann auch gerne mit einer weiterhin bestehenden Partner-Betreuung revanchiert. Diesen Aufwand betreibt nämlich nicht jeder Konzern-X-Partner, da ein Event schon einmal € 20.000,- kosten kann, ganz abgesehen von den ‚verlorenen Tagen‘, die man als Berater bei einem Kunden hätte fakturieren können“ (FTB 03.05.2009).*

154

Auch der Fakt, dass Meyer IT-Systemlösungen mit vier Mitarbeitern, die eigens mit ihm aus Deutschland eingeflogen sind, an einer Konferenz teilnimmt, ist eine Signaling-Aktion. Denn nur wer es sich leisten kann mit so vielen Mitarbeitern auf einer Konferenz dabei zu sein, kann vermeintlich einer derjenigen sein, die „ganz oben“ mitspielen. Genauso wie Unternehmen 15 auf der PMPro Conference 2009 als Platinum-Sponsor wirbt: Das Unternehmen zeigt seine Finanzkraft und suggeriert damit bei seinen Mitbewerbern im PES und in der restlichen Community, dass es erfolgreich ist. Abbildung 17 zeigt das offizielle Konzern-X-Template mit dem Unternehmen 15-Logo (unten rechts). Die Aussteller an diesen Messen zeigen mit ihrer „Mann-starken“ Teilnahme also gewissermaßen, dass sie es sich leisten können für eine ganze Woche auf vier oder fünf Mitarbeiter ihres Unternehmens einkommenstechnisch verzichten zu können – und beweisen damit auch gleichzeitig ihr Commitment gegenüber Konzern-X:

*„Also ist das hier ein Konzern-X PMPro Community ‚Sehen-und-gesehen-werden-Event‘, auf dem die Teilnehmer networken wollen. Herr Meyer hat mich in der Mittagspause auf dem Gang getroffen und mit mir sehr sichtbar darüber ‚gesmalltalkt‘, wer aus Deutschland mit wie vielen Leuten da sei. Außer uns sei nur der ‚Platinum-Sponsor‘ der Konferenz, Unternehmen 15 (vgl. Abbildung 17), mit vier oder fünf Leuten da. Unternehmen 15 investiert*

*etwa 50 bis 60 tausend Euro, um der Platinum-Sponsor sein zu dürfen! Ansonsten sei aus Deutschland keiner mit so vielen Personen angereist. Das hätte bei Ron McDonald und den PAB-Mitgliedern ‚stark Eindruck‘ gemacht“ (13.09.2009).*



Abbildung 17: Offizielles PowerPoint-Template von Konzern-X

Quelle: Konzern-X

### 7.2.3 Bedeutung des „MeyerLINK“

Konferenzen und Messen sind zentrale Orte, an denen gezeigt wird, wer mit wem paktiert und wer beispielsweise neue Produkte entwickelt hat oder gerade entwickelt. Es soll gezeigt werden, dass man Teil des Marktes ist, dass man mitspielt und auch gute Karten hat. Es geht um etwas, auf das ich bereits in einem der früheren Kapitel eingegangen bin: Reputation. Gewissermaßen wird auf solchen zyklischen Face-to-face-Treffen der Kuchen neu verteilt oder zumindest verkündet, wer künftig welchen Teil des Kuchens bekommen wird. Große Firmen, die häufig Initiatoren oder Sponsoren von Partnermessen sind, nutzen die Gelegenheit, um zu demonstrieren, welchem Partner sie künftig ihr Vertrauen schenken werden. Als einer dieser Partner-Unternehmen ist auch das Fallbeispiel auf der PMPro-Konferenz 2009 aufgetreten. Das Ziel von Meyer IT-Systemlösungen war es zu beeindrucken, indem gezeigt wurde, dass in eine gemeinsame Partnerschaft und ein neues Produkt – namens „MeyerLINK for MindMapper 1 Version 5“ (anonymisiert) – investiert wurde. Dieses Produkt verbindet Konzern-X PMPro mit der Mapping-Software MindMapper 1. Die Demonstration der Stärke des deutschen Unternehmens war in Wirklichkeit eine Signaling-Aktion. Denn in Realität wollte Meyer eine feste finanzielle Beteiligung des Partners in der Höhe der Hälfte der Kosten für den Messestand erwirken. Das Ziel war es Konzern-X zu zeigen, dass Meyer IT-



Systemlösungen ein starkes, erfolgreiches Unternehmen ist, und ganz nebenbei im PES Aufsehen mit dem neuen Produkt zu erregen.

*„E-Mail an MindMapper 1 wegen anstehender Konzern-X PMPro-Konferenz vom 14. bis zum 17. September 2009 in Atlanta, Georgia. Wir haben Patrick und Gideon [von MindMapper 1] gefragt, ob sie an einer Kooperation mit uns interessiert sind, damit wir Meyer intern die Kosten für die Konferenz halbieren können. Ziel ist aber eindeutig, dass Meyer IT-Systemlösungen einen ‚Big Bang‘ (Thomas Meyer) erzielen möchte! Es soll die neuste Version von Konzern-X PMPro mit dem aktuellsten MindMapper 1 der Version 5 mithilfe eines neuen MeyerLINK, Version 2009, verbunden und dann mit dem ‚größtmöglichen Aufsehen auf einem Messestand (vgl. Abbildung 18) und in einem Vortrags-Slot‘ (Thomas Meyer) präsentiert werden“ (FTB 09.01.2009).*



156

Abbildung 18: Partnerschaft Meyer IT-Systemlösungen und MindMapper 1

Quelle: Offizielles Poster für die PMPro-Konferenz 2009 in Atlanta

Für die Präsentation des MeyerLINK war für viel Geld ein Vortragsraum und -slot auf der PMPro-Konferenz 2009 gebucht worden. Um den Gesamtauftritt abzurunden, gab es sogar eigens eine Konferenz-Webseite (vgl. Abbildung 19). Im besagten Slot gab es eine klare Vorgehensweise: Keine Schwächen zeigen und möglichst alle Teilnehmer\_innen von der Idee sowie vom Demonstrationsprodukt begeistern. Das Produkt war schließlich genau für diesen Zeitpunkt für den „Auftritt“ gebaut worden, denn ich schreibe im Tagebuch: *„Bei der heutigen Generalprobe für die Präsentation hat mich Herr Meyer darauf hingewiesen auf eine mögliche Frage aus dem Auditorium*

hin dieses einfach zu umgehen: „Falls jemand fragt, ob die Software dies und das kann, einfach sagen, „Ja, das wird bald drin sein.““ Dabei dachte ich mir, dass dieses Tool nach der Konferenz keine Bedeutung mehr haben wird“ (FTB 13.09.2009).

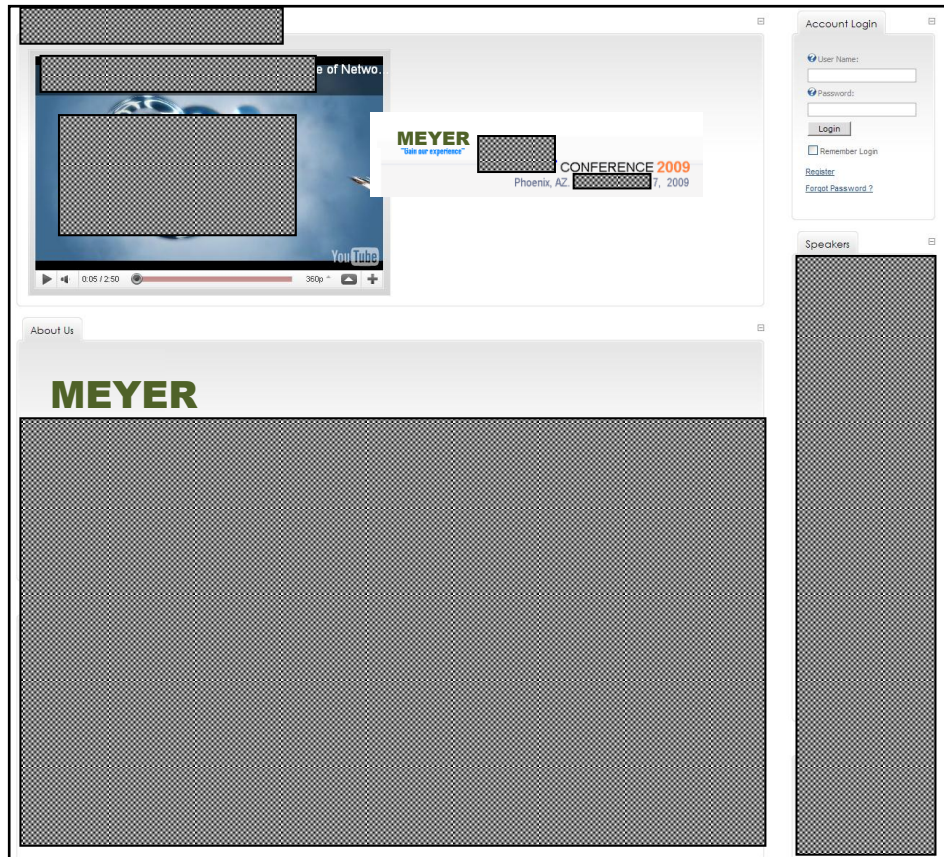


Abbildung 19: Meyer IT-Systemlösungen PMPro-Konferenz-Webseite 2009

Quelle: <http://PMProConf2009.Meyer.de/Home.aspx> am 20.09.2009.

Es ist davon auszugehen, dass in der Community keine großen Zweifel darüber bestehen, dass hinter dem Produkt MeyerLINK eine gute Idee steckt. Diejenigen, die es kennen oder davon gehört haben, finden es meiner eigenen Erfahrung nach sinnvoll und vor allem sehr originell. Thomas Meyer hat sich mit dem MeyerLINK eine USP geschaffen, denn die Akteure kennen ihn unter anderem als den „Deutschen, der PMPro mit Mind Mapping“ verbindet – und dadurch für die Anwender vereinfacht. In der Community ist nämlich das Problem, dass PMPro sehr kompliziert und schwierig zu bedienen ist, gut bekannt. Daher findet man diese Idee auf Anhieb nachvollziehbar. Fakt ist dennoch, dass das Produkt aktuell nicht verkauft wird, weder in Deutschland noch irgendwo anders auf der Welt. Wie bereits angedeutet, wurde die erste Version fertiggestellt, der Partner änderte jedoch seine Strategie. Die Demoversionen waren für die Veranstaltungen ein elementarer Bestandteil. Nach der jeweiligen Veranstaltung war das Produkt jedoch weniger wichtig – bis die

nächste Messe kam. Ich gehe davon aus, dass dies zu Beginn nicht so geplant war. Jedoch hat man begonnen dies so zu handhaben, nachdem man die Resonanzen auf den Messen und Konferenzen gesehen hat. Denn der MeyerLINK gilt auch als „Internationalisierungsstrategie“ von Meyer IT-Systemlösungen, wie dieser Eintrag zeigt: *„Wir müssen unbedingt professionell und international erscheinen, um viele potenzielle Unternehmen als internationale Partner für uns mit MeyerLINK zu gewinnen. Damit haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern, vor allem Konzern-X wird das beeindrucken“* (FTB 12.08.2009). Das Ziel dieser Aktionen ist jedoch eindeutig das Unternehmen besser bei Konzern-X und im restlichen PES zu positionieren.

#### 7.2.4 Mobiles Brokering für Meyer IT-Systemlösungen

In diesem Kapitel möchte ich noch einmal zusammenfassen, welche Bedeutung Messen und Konferenzen für Meyer IT-Systemlösungen haben und auf welche Weise sie vom Unternehmen genutzt werden, sodass Wettbewerbsvorteile entstehen. Es wurde nun mehrfach aufgezeigt, dass Signaling betrieben wird und welche Darstellungsmöglichkeiten Meyer dadurch für sich nutzt. Beispielsweise erinnere ich mich an meine erste Konzern-X-Messe mit Meyer IT-Systemlösungen in Saratoga, Wyoming, im Jahr 2007. Es wurden Suiten im besten Hotel der Stadt gebucht, genauso wie in Atlanta, im Jahr 2009: *„Gestern Abend: Ankunft in Atlanta und Bezug der Hotelzimmer: Superchic wie immer, man will ja auf so einer Veranstaltung nicht negativ auffallen: Wenn eine Person aus dem PES fragt wo man denn übernachtete, ‚muss man eine renommierte Adresse nennen‘ (Thomas Meyer)“* (FTB 11.09.2009). Also geht es nicht nur darum nicht negativ aufzufallen, sondern eher positiv aufzufallen, zu zeigen, dass man es sich leisten kann, ganz oben in der Liga mitzuspielen. Es geht um Reputation und um Image. In dieser Einzelfallstudie wird mit den geschilderten Doings die Sichtbarkeit im Netzwerk und die Aufmerksamkeit der Beobachter erhöht. Ist das Interesse schließlich da, arbeitet man mit Framing, das heißt, man sagt und zeigt nur Dinge, die Positives suggerieren und das Unternehmen in das bestmögliche Licht rücken. Dinge, die hingegen mit Negativem in Verbindung gebracht werden könnten, werden verschwiegen. Nachfolgend präsentiere ich zwei Beispiele aus dem Tagebuch, die beides zeigen:

*„Thomas Meyer hat sich heute in einem Gespräch mit einem potenziellen Partner entsprechend der allgemein bekannten Unternehmensfakten vorgestellt und auch aktiv auf seine Reputation innerhalb der Community hingewiesen (die Zahlen variieren dabei von Gespräch zu Gespräch). Dies wird getan, um mit den Firmen überhaupt ins Gespräch zu kommen und ein gewisses Image aufzubauen. Zudem waren heute Menschen an unserem Stand, die nach einer Partnerschaft gefragt haben, aufgrund unserer ‚guten internationalen Reputation‘. Kemal Pardukone und Ron McDonald [, hohe Konzern-X-Manager in der Corp.,] haben wir heute tatsächlich [am Messe-Stand von Meyer IT-Systemlösungen] interviewt, weswegen Herr Meyer extrem zufrieden ist. [Die Interviews waren eine Marke-*

ting-Aktion, die wir uns im Zuge der Konferenz ausgedacht hatten, um die privaten Konzern-X-Kontakte von Thomas Meyer publikums- und später erfolgswirksam zu nutzen.] *Diese Videos werden mit großer Sicherheit für Marketing-Zwecke genutzt werden. Herr Meyer hat wieder einmal eine Konferenz auf seine unkonventionelle Art genutzt, um seine Reputation im PES von Konzern-X zu verbessern und höchstwahrscheinlich sein PAB-Mandat auf eine weitere Periode zu verlängern. Dies alles wäre meines Erachtens nicht möglich, wenn die Firma Meyer IT-Systemlösungen ihren Sitz in der Nähe von Riverton gehabt hätte*“ (FTB 17.09.2009).

Exkurs: Zurück in Deutschland wurden diese Videos tatsächlich für diverse Zwecke genutzt: *„Es ist gerade 07:03 Uhr morgens und ich habe die letzte Nacht maximal 5 Stunden geschlafen. Grund: Thomas Meyer musste zusehen, dass heute, also auf einer Infosession in Mannheim bei Konzern-X, die 20.000,- ausgegebenen Euro in die PMPro-Konferenz in Atlanta ‚sich irgendwie wieder auszahlen‘. Neben einer ausführlichen Präsentation, in der die Neuigkeiten rund um das Produkt präsentiert werden, wurden noch fünf Videos aufbereitet und zu kleineren Clips verarbeitet, in denen sich Thomas Meyer mit allen PMPro-Größen aus der Corp unterhält*“ (FTB 06.10.2009). Noch einmal zurück zur Konferenz und zu einer Framing-Aktion, die die Aufmerksamkeit von potenziellen Beobachtern aus dem Konzern-X-Umfeld vom Negativen weglenken soll. Es handelt sich dabei um die Zeit vor der Konferenz, als es darum ging, die Eintrittstickets zu bezahlen:

159

*„Meyer IT-Systemlösungen bekommt heute eine E-Mail von Ron McDonald, der Betreuer der PAB-Mitglieder und hoher einflussreicher ‚Senior Product Manager‘ bei Konzern-X: Er sagt, dass die PAB-Member für die Anmeldung zur PMPro-Konferenz in Atlanta Sonderkonditionen bekommen werden, \$ 300,- günstiger als alle anderen. Damit zahlen Thomas Meyer und die 22 PAB-Mitglieder \$ 400,- anstatt \$ 700,-. Wir wollen sehr gerne davon profitieren und ich schicke nach Absprache mit Herrn Meyer dem Konzern-X Event-Management-Team eine E-Mail mit der Bitte um Verrechnung. Was wir laut Thomas Meyer allerdings ‚keinesfalls machen dürfen‘ ist, dass wir einen ‚refund cheque‘, also einen Verrechnungsscheck oder Gutschein von Konzern-X fordern, da wir sonst Gefahr laufen ‚klitschenmäßig‘ zu erscheinen. Wir wollen bei Konzern-X ‚nicht den Eindruck erwecken, dass wir auf das Geld angewiesen sind.‘“* (FTB 01.04.2009).

Signaling und Framing sind gängige Mittel, die in der Business-Welt häufig und gerne – teilweise auch unbewusst – genutzt werden. Signaling dann, wenn beispielsweise der opulente Geschäftswagen, der gute Füller, der teure Anzug und so weiter „vorgeführt“ werden. Und Framing dann, wenn beispielsweise ein Referenzprojekt bei einem Kunden vorgestellt wird: Angeblich ist alles reibungslos gelaufen. Man erzählt meistens nur von den guten Aspekten in jenem Projekt und nicht

davon, dass es beispielsweise auch mal kurz vor dem Aus stand. Das habe ich sehr häufig erlebt, bei allen möglichen Software-Unternehmen, denen ich in meiner Karriere bisher begegnet bin. Ein ebenfalls weit verbreitetes und gängiges Mittel ist die Präsentation der eigenen Referenzen, die gerne als Qualitäts- und Erfolgsmerkmal angeführt werden. Im Falle der Einzelfallstudie dient es auch als „Größenmerkmal“. Abbildung 20 zeigt ein Chart, das die Referenzen von Meyer IT-Systemlösungen darstellt und auf jeder Veranstaltung gezeigt wird.



Abbildung 20: Meyer IT-Systemlösungen Referenzen

### 7.2.5 Strategisches Postering in Temporären Clustern

In der deutschsprachigen Wirtschaftsgeographie ist ein empirisches Erforschen von Netzwerken dieser Art neu. Als Ergebnis dieses Projektes stelle ich nun hier mein Konzept des „Posting“ vor, das die Ideen von Signaling und Framing miteinander verknüpft und sie mit einem Raum- und Zeitbezug verzahnt. Hier tritt jener Mechanismus zutage, den ich nun mehrfach durch das empirische Fallbeispiel Meyer IT-Systemlösungen dargestellt habe: Es findet in einem temporären, zyklischen Cluster mobiles Brokering statt, bei dem Thomas Meyer und seine Mitarbeiter aktives und gezieltes Signaling sowie Framing betreiben, ganz im Sinne von Wittel („Doing“) und Schatzki („Happening“). Dabei werden bestimmte Informationen und Wissen strategisch positioniert, mit dem kalkulierten Ziel, bei der Corp in Riverton ein gleichbleibend gutes oder sogar verbessertes Standing zu haben. Die beispielsweise auf der PMPro Conference 2007 in Saratoga plakatierend

verkündete Partnerschaft zwischen Meyer IT-Systemlösungen und PMPI, dem Dienstleister für Projektmanagement aus USA, war keinesfalls wichtig für neues Business und Umsatz, sondern für die Resonanz bei Konzern-X-Mitarbeitern, die im Vortragssaal mit drin saßen. Es handelt sich also um eine gezielte Positionierung von Informationen. Hierzu sagt Thomas Meyer: *„Die Präsentation von Meyer IT-Systemlösungen war gut und es war noch besser, unsere ‚neue Allianz‘ mit PMPI für USA im Vortrag zu ‚announce‘!“* (FTB 31.10.2007). Es werden hier Messen dazu genutzt, ein Bild zu zeichnen, das das betrachtete Unternehmen größer, internationaler und professioneller wirken lässt. Thomas Meyer verfolgt hierdurch auch das Ziel, weiterhin ins Partner-Advisory-Board gewählt zu werden, weswegen bestimmte Dinge auch vorteilhaft dargestellt werden.

Es soll nun nicht der Eindruck entstehen, dass ausschließlich regelmäßiges Postering ausreicht, um in der IT-Branche erfolgreich sein zu können. Nach meiner Beobachtung ist es beispielsweise in der untersuchten Nische auch unabdingbar, fachlich sehr kompetent zu sein, fundiertes Wissen zu haben, und in der Thematik stets auf dem neuesten Stand der Dinge zu sein. Und auf den soeben erwähnten Messen und Kongressen kann natürlich dieses branchenspezifische Wissen ausgetauscht und akkumuliert werden. Trotzdem werden diese wiederkehrenden Events gerne als strategisches Instrument zum Postering genutzt, vor allem, wenn Akteure wie Meyer IT-Systemlösungen in einer räumlichen Distanz zu den restlichen Akteuren im Netzwerk situiert sind. Die Kombination aus beidem, fachlichem Wissen und einer guten Reputation – unter anderem durch erfolgreiches Postering über räumliche Distanz erzielt –, ist indes ausschlaggebend, um sich nachhaltig eine starke Position in einem solchen Markt zu verschaffen. Ein Unternehmen wie Meyer IT-Systemlösungen ist aus meiner Sicht ohne die besagten Mechanismen nicht in der Lage, den Erfolg und die Anerkennung, die es heute im Netzwerk erfährt, zu haben und vor allem über Jahre aufrecht zu erhalten. Daher ist das Postering-Konzept aus meiner Sicht logisch und nachvollziehbar. Dennoch stellt sich die Frage, wie das eigentlich sein kann: Ein Welt-Unternehmen wie Konzern-X mit seinen „Überwachungs“- und Optimierungs-Mechanismen, mit seinen Mitarbeitern und seinen straffen umsatzsensiblen Quartalszyklen. Diese kritischen Überlegungen sind wichtig und müssen geklärt werden, was ich in Kapitel 8 tun werde. Nachfolgend nun ein weiteres Beispiel, das das neu definierte Konzept unterstützt. Es ist vor einer Messe entstanden:

161

*„Da wir heute noch unsere Firmenbeschreibung an Konzern-X für die englische PMPro-Conference-Webseite E-Mails müssen, ordnet Thomas Meyer an, dass ich folgendes schreiben solle: ‚Meyer IT-Systemlösungen is one of the few leading specialists in the field of enterprise-wide implementation of visual and holistic PMPro and portfolio management in Germany. The company is an international full service supplier for UPM and offers training and coaching programs as well as support for professional PMPro management.‘ Der Satz, in dem das Unternehmen als ein ‚INTERNATIONALER Full-Service-Supplier‘*

*gepriesen wird, ist zwar nicht falsch, es erfüllt aber nicht alle Erwartungen, die es weckt.“*  
(FTB 13.08.2009).

Wie bereits zuvor gesagt, bedeuten diese Aussagen jedoch nicht, dass *alles* übertrieben dargestellt wird. Meyer IT-Systemlösungen ist ein durchaus kompetentes Unternehmen und wickelt natürlich ordentliche Projekte ab, in Deutschland. Bloß reicht diese Tatsache alleine keinesfalls aus, um bei Konzern-X auf die weltweite „Partner-Momentum“-Folie (Abbildung 21) zu kommen. Diese Folie wird alle zwei Jahre auf der PMPro-Konferenz gezeigt und präsentiert weltweit alle internationalen PMPro-Partner. Um dort letztlich abgebildet zu sein und erwähnt zu werden, muss man sich im Fall von Meyer IT-Systemlösungen andere Dinge einfallen lassen. So sagt Thomas Meyer im Interview am 05.12.2008: *„Also ich denke, die [...] Grundvoraussetzung ist immer Qualifikation. Das alleine sieht Konzern-X aber nicht. Man muss die Qualifikation auch über einen längeren Zeitraum visibel betreiben. Also da gilt ja der Spruch: Tue Gutes und rede darüber. Das ist schwierig, weil man kann ja jetzt nicht bei Konzern-X anrufen und sagen: ‚Ich habe da mal wieder einen Kunden zufrieden gemacht‘, sondern das ist etwas, was über Konferenzen passiert.“* Und wenn über Jahre hinweg auf Konferenzen erfolgreich demonstriert wird, dass man ein solide arbeitendes internationales Unternehmen ist, dann kann es sein, dass dies irgendwann nicht mehr hinterfragt sondern angenommen wird. Bei Meyer hat es funktioniert, wie auf der Folie zu erkennen ist.

162

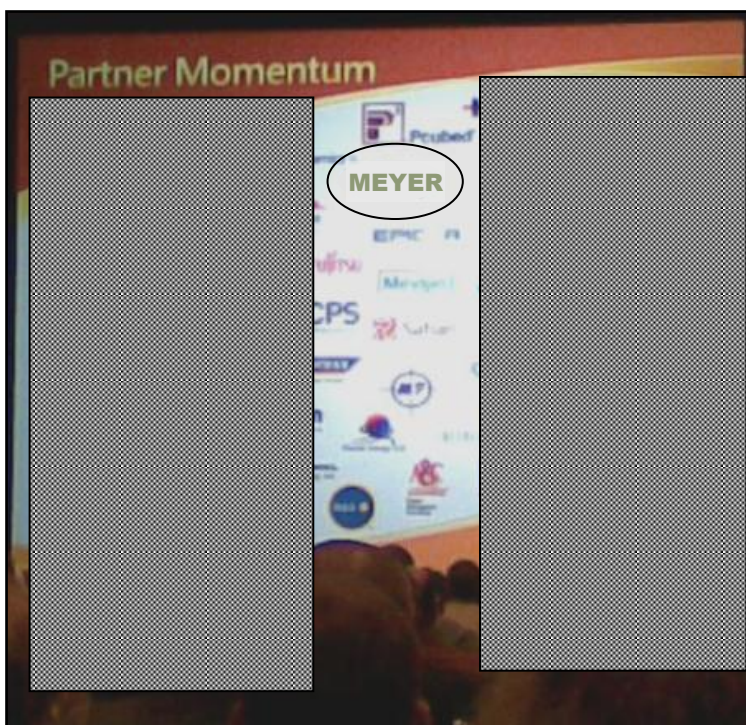


Abbildung 21: Konzern-X „Partner Momentum“-Folie auf der PMPro Conference 2007

Man vertraut seinem Partner Meyer IT-Systemlösungen bei Konzern-X, das habe ich nunmehr vielfach erlebt. Man glaubt – zu Recht – daran, dass das Unternehmen einen guten Job macht und hat es längst in sein geschlossenes Netzwerk hereingelassen, in das weltweite PES von PMPro. Vor allem aber auch in ein Netzwerk, das noch bedeutend exklusiver zu sein scheint. Ein Netzwerk, in dem weltweit nur etwa 30 Menschen vertreten sind. Ein abgesonderter elitärer Kreis direkt bei Konzern-X in Riverton, der sich Jahr für Jahr trifft, um die wichtigsten Entscheidungen zu den kommenden PMPro-Versionen zu treffen: Das renommierte PAB.

### 7.3 Bedeutung des Partner-Advisory-Board

Shahzeeb Akhtar: *Sie treffen Richard King* [CEO Konzern-X]?

Thomas Meyer: *Ja, da gibt es ein Essen* [mit dem PAB]! (13.04.2009)

Beim Konzern-X Partner-Advisory-Board handelt es sich um ein sehr einflussreiches Gremium, das direkt von der Konzern-X PMPro-Produktgruppe in Riverton gesteuert wird. Thomas Meyer ist seit 2003 ständig Mitglied und wird es wohl auch bis 2012 bleiben, obwohl für eine Person in der Regel maximal zwei Perioden üblich sind. Nach seiner ersten Periode von 2003 bis 2005 und der Zweiten von 2005 bis 2007, wurde er im Jahr 2008 unerwarteter Weise wieder in das PAB berufen. Damit nicht genug: Im Jahr 2010 – nach Ablauf der dritten Periode – wurde er nun zum vierten Mal in das PAB gewählt. Das ist bemerkenswert, denn er ist einer von sehr wenigen, die schon so lange dabei sind. Aus Deutschland sind neben Meyer nur noch zwei weitere Personen im PAB, Steven Green von Unternehmen 15 und abwechselnd die Gründer von Unternehmen 6. Von insgesamt 235 PMPro-Partner-Unternehmen finden sich im PAB für Konzern-X PMPro weltweit lediglich 23-33 Menschen zusammen. Ihre Aufgabe ist es Produktspezifika zu besprechen und strategische Entscheidungen für weitere Entwicklungen der Software zu treffen. Jedes der PAB-Mitglieder hat Einfluss auf Produkt-Features und arbeitet jeweils eng mit den Konzern-X-Entwicklern zusammen. In der PMPro-Community wird es als absolutes Privileg gesehen, wenn jemand in diesen Kreisen verkehrt, denn es ist nicht nur ein „Qualitätssiegel“ für die Kompetenz eines Mitglieds, sondern es bedeutet auch als Erster neueste Informationen über kommende Produktversionen zu bekommen, die einen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern bedeuten. Natürlich bestehen unter den PAB-Mitgliedern gemeinsame Erfahrungen, daher spielt auch die kognitive Dimension von sozialem Kapital – mit Mythen und Geschichten – eine Rolle: Das PAB agiert quasi als Geheimbruderschaft im Sinne von Nahapiet und Ghoshal (vgl. Kapitel 3.3.2):

*„Wieder einmal stelle ich fest, dass der PAB-Status eine sehr herausragende Bedeutung in der weltweiten Konzern-X-PMPro-Community hat. Die PAB-Member bekommen besonderes Essen, VIP-Events und besondere Namenschilder. Die Namenschilder werden sichtbar*



*getragen und der PAB-Status offen kommuniziert. Da sie viele Informationen besitzen, die Nicht-Mitglieder nicht haben, sieht es manchmal so aus, als handle es sich beim PAB um eine elitäre Geheimbruderschaft. Es wird hier in Atlanta jedenfalls ein ‚big Deal‘ daraus gemacht, wenn eine Person im PAB sitzt“ (FTB 15.09.2009).*

*„Ich führe heute ein Telefonat mit Thomas Meyer bezüglich des PAB-Meetings in Riverton in der letzten Woche. Es waren 25 PAB-Mitglieder als Teilnehmer vor Ort. Eigentlich sind es derzeit 33 Mitglieder, acht waren jedoch verhindert. Aus Deutschland waren insgesamt drei Teilnehmer da: Steven Green von Unternehmen 15, Thomas Meyer von Meyer IT-Systemlösungen und einer der Gründer von Unternehmen 6. Ursprünglich wurden weltweit 70 Partner für das PAB nominiert. Die jeweiligen Landeschefs für PMPro und UPM nominieren individuell für ihr Land diejenigen Partner, ‚die für sie essentiell wichtig sind und einen Impact auf den [jeweiligen] Markt haben‘ (Thomas Meyer). Also werden 70 von 235 spezialisierten UPM-Partnern weltweit nominiert. Der Konzern-X PMPro-Produktmanager in Deutschland, Florian Schmidt, muss also folgende Frage klären: ‚Welchen Impact und Mehrwert bringt mir dieser Partner für unsere weltweite Strategie? Wen nehmen wir rein, wen nehmen wir nicht rein?‘ Ist ein Partner für das PAB nominiert und wird ‚einberufen‘ (Thomas Meyer), genießt er diverse Vorteile, die andere nicht haben: ‚Eine viel frühere Informationsbasis dessen, was in PMPro-Releases demnächst kommt‘; eine starke Community-Zugehörigkeit; Einfluss in der Entwicklung der Software; Prestige bei Konkurrenten und Kunden, was Wettbewerbsvorteile verschafft; größeres Ansehen und ‚besseres Standing‘ bei Konzern-X allgemein und insbesondere auch bei Konzern-X-Deutschland. Meyer sagt aus seiner eigenen Erfahrung, dass PAB-Mitglieder nicht mehr so ‚leicht angreifbar‘ sind, wenn sie einmal Teil dieses ‚Systems‘ geworden sind: ‚Man kann dem nicht einfach auf die Füße treten, der sitzt im PAB!‘“ (FTB 15.03.2009).*

164

Als ich zu Meyer IT-Systemlösungen als Mitarbeiter neu dazu kam, drängte sich relativ rasch die Frage nach dem „Henne-Ei-Prinzip“ auf: Ist Thomas Meyer mit seinem Unternehmen in das PAB berufen worden, weil er so gut in dem ist was er tut? Oder ist er so erfolgreich im PES und im Markt, weil er mitunter im PAB sitzt? Dass das PAB als Aushängeschild genutzt wird und auch auf das lokale Business in Deutschland eine positive Auswirkung hat ist unumstritten. In Abbildung 20 aus dem letzten Abschnitt ist die Unternehmensfolie von Meyer IT-Systemlösungen mit allen seinen Referenzen ersichtlich. Diese Folie wird bei jeder möglichen Gelegenheit sehr gerne gezeigt, denn sie strahlt die volle Kraft des Unternehmens aus. Doch hier wird nicht nur mit den besten Referenzen und der Tatsache geworben, dass Meyer ein Konzern-X Premium PMPro Partner ist. Sondern ein wesentliches Merkmal auf dieser Folie ist das Logo des PAB (vgl. Abbildung 22), das dem Unternehmen und Thomas Meyer besonderes „Gewicht“ und Bedeutung verleiht. Ich habe

mehrfach erlebt, dass Kunden es als eine USP sahen mit einem PAB-Mitglied zusammen zu arbeiten, weil sie sich auf diese Weise den besten Service mit der aktuellsten Version des PMPro – zu Recht – erhofften. Daher möchte ich an dieser Stelle wieder die Idee des Signaling aufbringen, die nun mehrfach erwähnt wurde: In diesem Zusammenhang besagt sie, dass ein Partner, der im Konzern-X PAB sitzt, einer der Besten sein muss. Das ist zumindest die Resonanz vom Markt und in der Community. Und Thomas Meyer wird 2012 bereits im 10. Jahr im PAB sitzen.

*„Aber am wichtigsten wird [es] sein, neue Features und einige Insiderinformationen mit den Gästen zu teilen und damit Meyer IT-Systemlösungen wieder einmal als ein Unternehmen darzustellen, das so nah an Konzern-X [dran] ist, wie sonst kein anderes“ (FTB 30.09.2009).*

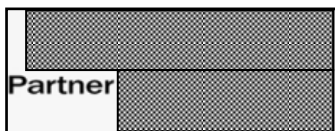


Abbildung 22: Das Logo des Partner-Advisory-Board

Damit ist jedoch zur Person Meyer und dem PAB noch nicht alles gesagt. Denn Thomas Meyer hat noch eine Zusatzrolle im Gremium: Alle Angelegenheiten in Deutschland, die mit Betriebsräten zu tun haben, werden ihm zugetragen. Darin enthalten sind brisante Themen wie das Betriebsverfassungsgesetz und die Betriebsvereinbarung, denn diese sind in Deutschland zustimmungspflichtig. Der Hintergrund ist, dass Lösungen wie Konzern-X PMPro-UPM eine größere Transparenz der gesamten Belegschaft bewirken können. Und Betriebsräte stellen sich erfahrungsgemäß (und oft aus gutem Grund) dagegen. Daher ist es zuweilen nötig, sich mit den betroffenen Gesetzen und Praktiken gut auszukennen. Thomas Meyer ist auf diesem Gebiet ein ausgewiesener und bei Konzern-X anerkannter Experte, und dies gilt deutschlandweit. Jedoch ist auszuschließen, dass diese Kompetenz alleine dazu ausreichen könnte, um seitens Konzern-X über die restlichen „Schwächen“ Meyers hinwegsehen zu können. Hierzu müssten Verhandlungen mit Betriebsräten ein deutlich größeres Problem für das Geschäft von Microsoft darstellen. Meyer wurde zudem eine weitere „Aufgabe“ zugeteilt: Jedes Land, in dem Konzern-X-Produkte verkauft werden, hat Large Account Resellers (LARs), die für das Großkundengeschäft zuständig sind. In der Regel handelt es sich dabei um Systemhäuser, die mehrere Produktpaletten an Großunternehmen vertreiben: Von denen gibt es in Deutschland etwa zehn. Und Thomas Meyer ist für Konzern-X PMPro und -UPM der Ansprechpartner für diese LARs, indem er ihnen Trainings und technischen Support anbietet und darüber hinaus Fragen über das Produkt beantwortet. Deutschland ist ein sehr wichtiges Land für

Konzern-X: Denn die Partner sind committed, meistens kompetent und spezialisiert hinsichtlich der Weiterentwicklung von PMPro und -UPM. Daher hat Deutschland eine besondere Rolle.

Die Vorgehensweise für die Aufnahme deutscher Partner in dieses Gremium sieht zunächst vor, dass die PMPro-Produktgruppe in Deutschland die Kandidaten für das PAB diskutiert und nominiert. Das letzte Wort hat aber dennoch die Corp in Saratoga, daher sind nicht alle Nominierungen aus Deutschland eine Garantie für eine Aufnahme. Umgekehrt kann es auch passieren, dass ein deutscher Partner von seinen Betreuern in Deutschland nicht vorgeschlagen wird, dieser aber vom Produktmanager in den USA direkt berufen wird. In der vorletzten Runde (2005 bis 2007) war beispielsweise Unternehmen 16 in Deutschland nominiert worden, ist aber aus unbekannten Gründen nicht aufgenommen worden. Unternehmen 5 war beispielsweise mal im PAB vertreten, ist aber trotz seiner zentralen Rolle in Deutschland (Konzern-X Premium PMPro Partner) aus diesem ausgeschlossen worden, da man auf zwei Treffen unentschuldigt gefehlt hat. Dies kann vielfach gedeutet werden: Es könnte einfach versäumt worden sein, es könnte niedrig priorisiert worden sein, oder man hat schlicht seine Strategie ganz von Konzern-X PMPro weggenommen. Konzern-X USA interpretierte das Fehlen jedenfalls als mangelndes Commitment und ahndete dies mit Ausschluss. Hinterfragt man pragmatisch was die einzelnen deutschen Partner in das PAB gebracht hat, kommt man zu folgendem Schluss: Die Gründer von Unternehmen 6 sind im PAB aufgrund der Größe ihrer Firma und der großen Spezialisierung auf PMPro vertreten. Steven Green von Unternehmen 15 ist wegen seiner einflussreichen SAP-Anbindung drin: Unternehmen, die SAP nutzen und ihr Projektmanagement künftig mit Konzern-X-Software organisieren möchten, benötigen sein Add-In. Warum aber sitzt Thomas Meyer im PAB? Und vor allem, warum schon so lange schon? Er selbst vertritt die Meinung: „*Ich bin drin als ‚Evangelist‘. Der, der die deutschen LARs betreut, damit die dort alles richtig hinbringen*“ (Thomas Meyer 21.04.2009). Es existieren aber noch andere Gründe:

166

*„Da kommen oft Fragen auf, die keiner beantworten kann – auch der Produktmanager nicht. Und die hat man mir weiter geleitet, [...] dann schickt man das zurück – die nächste Vertrauensstufe ist, Konzern-X gibt mir dann bekannt, wer die Frage gestellt hat und ich kann direkt antworten, sie bleiben auf Cc. Und die dritte Phase ist dann so das Rundum-Sorglos-Paket. Die schicken das rüber und sagen: ‚Kümmere Dich und sage, ob es geclosed ist.‘ Dann fragen die nochmal nach, ‚Kunde, ist alles in Ordnung, ist alles gut?‘ Und aus diesen Dingen kannst du dann beweisen, was es ist. Und daher kommt dann auch, dass man in Riverton auffällig wird. Das ist ja dann der Punkt. Irgendwann gab es das Advisory-Board und Deutschland wurde gefragt, ‚Was sind das denn für Kandidaten, die ihr da berufen wollt?‘ ‚Wer ist denn für dich...nenn mir die drei wichtigsten Partner in*

*Deutschland, die Du in dieses Gremium berufen willst? ‘Dieses Gremium hat viel Macht aber auch viel Anspruch’* (Thomas Meyer 05.12.2008).

Es ist zwar beschrieben worden, dass Thomas Meyer anerkannterweise Kompetenzen in betriebsratsrelevanten Dingen in Deutschland hat und auch das Produkt sehr gut kennt. Dies alleine reicht jedoch nicht aus, um vier Mal hintereinander in ein solches Gremium berufen zu werden. Das „Alleinstellungsmerkmal PAB“ wird nur sehr wenigen zuteil und hat im Fall Meyer andere Gründe als nur die genannten Kompetenzen. In „Executive Briefings“, also in Besprechungen, die auf Konzern-X-Konferenzen und Messen mit Manager\_innen auf dem Vorstandslevel stattfinden, verkehrt Thomas Meyer seit mehreren Jahren. Dort pflegt er ein intensives und erfolgreiches „People Management“ nach dem folgenden Prinzip: *„Whatever the duration and objectives of business alliances, being a good partner has become a key corporate asset. I call it a company’s ‘collaborative advantage’. In the global economy, a well-developed ability to create and sustain fruitful collaborations gives companies a significant competitive leg up“* (Moss-Kanter 1994: 96). So schafft es Thomas Meyer auf einem hohen Management-Level auf seine persönliche Art Freunde und Unterstützer zu gewinnen. Er telefoniert sehr viel mit Konzern-X-Menschen, denen er auch Informationen zukommen lässt, die er wiederum von anderen Konzern-X-Kontakten bekommt. Somit hat er sich zu einem aktiven networkenden Teil des Systems entwickelt, in dem er über Jahre Menschen kennenlernt und diese dann gezielt in sein persönliches soziales Netzwerk aufnimmt und davon profitieren lässt (vgl. Wittel 2001). Er sieht das Netzwerken als eine *Business Activity* und kennt Konzern-X mittlerweile besser als manch ein Konzern-X-interner Mitarbeiter:

167

*„Simone Ackermann von Konzern-X meldet sich. Sie fragt Thomas Meyer, ob er etwas von dem ‚Konzern-X PR-Gag mit der Rutsche‘ wisse. Eine Konzern-X-Mitarbeiterin fragt also Thomas Meyer, ob er etwas durch seinen ‚Buschfunk‘ mitbekommen habe. Auch dies beweist wieder einmal, dass selbst langjährige Konzern-X-Mitarbeiter Thomas Meyer als eine verlässliche Quelle wahrnehmen, die im Konzern-X-System eingebettet ist und viele Informationen abrufbereit besitzt, und teilt.“* (FTB 10.08.2009).

*„Bei einem Gespräch mit einem jungen, neuen Konzern-X-Partnerbetreuer gibt sich Thomas Meyer als ‚alter Hund‘, über den ein junger Konzern-Xi noch viel inhaltlich erfahren und noch ‚einige Menschen bei Konzern-X kennen lernen‘ kann. Er will zeigen, wie gut er vernetzt ist“* (FTB 06.10.2009).

## 7.4 Die Rolle des Thomas M.

Ich habe im Vorkapitel von der Bedeutung des PAB gesprochen und zum Ende hin auch einiges über die Person Thomas Meyer dargelegt. Hätte man diese ausgeblendet, wäre das Set keinesfalls rekonstruierbar gewesen. Daher ist es nun wichtig einen fließenden Übergang zu der Rolle des

Thomas M. zu finden. Denn er ist nicht durch Zufall dort wo er heute ist, sondern seine Person – mit der persönlichen Art, wie er mit Menschen und Situationen umgeht – hat sehr viel mit den Umständen zu tun, in denen er sich heute mit seinem Unternehmen befindet. Er hat eine sehr außergewöhnliche Umgangsform mit Akteuren aus dem PES, was ihn aus der Sicht der Community *unique* macht. Beispielsweise der Umgang mit den Kollegen aus dem PAB: Er weiß sich so in Szene zu setzen, dass sich andere von ihm faszinieren lassen. Eine Situation, an die ich immer wieder denken muss, spielte sich in Atlanta während der letzten PMPro-Konferenz ab, die ich mit meinen Kollegen besuchte. *„Nach einem kleinen Ausflug [...] kamen Zaid, Steffen und ich wieder in das Hotel zurück als Thomas Meyer mit seinen PAB-Kollegen in der Lobby stand. Er stellte mich sofort seinen Kollegen als ‚meinen Product Manager für den MeyerLINK‘ vor und verstärkte den Eindruck, dass das Produkt international sehr erfolgreich sei. Dieser Moment war, wie er mir im Nachhinein sagte ‚sehr wichtig‘, da dort zu dem Zeitpunkt auch andere wichtige PAB-Mitglieder standen, die dadurch ‚beeindruckt werden‘ mussten“* (FTB 12.09.2009). Thomas M. hatte in diesem Augenblick die Gunst der Situation erkannt und sofort gehandelt.

168

*„Herr Meyer sagte mir heute, dass die PAB-Leute ihm des Öfteren sagen, dass er nicht unter Meyer IT-Systemlösungen bekannt ist, sondern unter ‚Thomas‘“* (FTB 15.09.2009). Thomas M. kennt man in der Community tatsächlich unter „Thomas“. Denn er ist immer in seiner eigenen Rolle als Thomas M. unterwegs. Man kann kaum sagen, dass er mal als Unternehmer oder als PAB-Mitglied agiert, er ist immer nur er selbst. Man fühlt sich – möglicherweise auch daher – bei Konzern-X im Management sehr wohl mit der trockenen, norddeutschen Art. Thomas M. hinterfragt gerne Dinge und macht vor Kritik keinen Halt. Wenn ihm etwas nicht passt, dann spricht er dies direkt an, unverblümt, und das wird – da es authentisch ist – akzeptiert und auch honoriert. Umgekehrt bietet er jedoch Konzern-X-Mitarbeitern auch seine Hilfe an. Und dabei hat er auch seine persönliche Art, die wertgeschätzt wird. Ein Beispiel: *„Hör mal Thomas, wir haben jetzt hier ein paar neue Trainees von Konzern-X, die will ich mal ein PMPro-Training mitmachen lassen, würdest Du das mal für mich übernehmen? Kommst nach Mannheim, hast einen Raum, wir haben alle Kisten, ich bereite dann alles vor, kriegst Du alles bezahlt.“ – Da habe ich gesagt, ‚Daniel, mache ich, will ich aber kein Geld für haben‘“* (Thomas Meyer 21.04.2009). Diese Dinge merken sich viele Konzern-X-Menschen. Und viele gehen auch davon aus, dass dieser Anspruch bei den Konzern-X-Kunden weitergelebt wird. So sagt Meyer: *„Neulich hat [Florian Schmidt] nochmal gesagt, dass [...] wir [etwas] völlig anders machen, als alle anderen [...], wie wir uns um unsere Kunden kümmern. Wie nennt er es immer? ‚Eine sehr persönliche Art unser Business zu machen.‘ Und ich glaube, dass diese persönliche Art bei mir beginnt“* (05.12.2008).

Wenn ich mich an eine Unterhaltung mit einer unserer – damals neuen – Partner-Managerin zurück erinnere, dann weiß ich noch heute, dass er ihr Dinge gesagt hat – um Meyer IT-Systemlösungen

und sich selbst positiv darzustellen –, die nur wenige sich getraut hätten ihr so zu sagen, ohne unprofessionell zu erscheinen. Er hat es gemacht, auf eine sympathische Art, und sie hat es angenommen. Im Nachhinein – bis einschließlich zum Ende ihrer Zeit in der betreuenden Rolle bei Konzern-X – war sie uns zugetan und hat für Meyer IT-Systemlösungen viel bewegen können. Als Thomas Meyer eine Zeit lang krank war, hat sie ihm sogar eine von Hand geschriebene Karte mit dem folgenden Inhalt zukommen lassen: *„Lieber Thomas, ich wünsche Dir eine schnelle Genesung für eine langjährige erfolgreiche Tätigkeit, die UPM Community braucht dich. Liebe Grüße aus Mannheim, Maria.“* Sicherlich war es daher nicht nur dieses eine nachfolgende Gespräch, dessen Eintrag aus meinem Felddtagebuch stammt, sondern es waren auch viele weitere Momente, in denen Thomas Meyer mit ihr gesprochen hat und dessen Ergebnis wie so oft etwas Ähnliches wie eine Freundschaft geworden ist:

*„Heute habe ich zusammen mit Thomas Meyer ein wichtiges Conference-Call mit Maria Gomez von Konzern-X, die dort als PAM (Partner Account Manager) arbeitet und PMPro Partner im PES betreut. Bei diesem Meeting geht es darum die Vorzüge und Geschichte des Meyer-Add-Ins MeyerLINK vorzuführen. [...] Ich mache die Einführung und zeige meine PowerPoint-Präsentation. Dabei erkläre ich, warum es gut ist Konzern-X PMPro mit MindMaster zu verbinden. Thomas Meyer gibt in diesem Gespräch selbstbewusst das Statement ab, dass wir ‚ein weltweites funktionierendes Partnernetzwerk‘ haben, und dass wir ‚weltweit die einzigen Partner mit einer Lösung wie MeyerLINK‘ sind. Dabei hat er natürlich keine Verkaufszahlen angegeben. Thomas Meyer gibt auch an, dass wir nun mit MindMapper 1 kooperieren und in Atlanta, AZ, im September auf der PMPro Conference 2009 ‚gemeinsam groß auftreten‘. Thomas Meyer zeigt auch im Gespräch, dass er innerhalb Konzern-X viele Kontakte hat: Es fallen viele prominente Namen. Er sieht zunehmend die Notwendigkeit Maria auf unseren Ruf hinzuweisen, da sie eindeutig zu ‚Unternehmen 6-lastig‘ sei. Dies tut Herr Meyer dadurch, dass er Maria zeigt, welche Leute er bei Konzern-X kennt und mit welchen Unternehmen er weltweit paktiert“ (FTB 16.02.2009).*

169

James Lincoln und Jon Miller (1979) haben bereits vor gut 30 Jahren in ihrer Untersuchung über Freundschaften und relationale Netzwerke im Arbeitsumfeld herausgefunden, dass *„high status persons“* meist eine zentrale Rolle in Netzwerken spielen. So ist auch der „Fall“ des Thomas M. zu sehen: Er ist nicht nur eine Schlüsselperson in seinem Unternehmen, insbesondere in der Wirksamkeit nach außen, sondern auch eine in der gesamten „PMPro Management Community“. In River-ton bei der Corp hat man die Wahrnehmung, dass Thomas M. ein Sprachrohr der End-Nutzer ist. Einer, der zwischen den Nutzern am Markt und der Corp vermitteln kann. So ist das tatsächlich: Ich habe in meiner Zeit bei Meyer IT-Systemlösungen gesehen, dass Thomas M. sowohl an einem Ende der vertikalen Wertschöpfungskette – beim Kunden –, als auch am anderen Ende – in der

Entwicklungsabteilung für PMPro – auf dem Konzern-X-Campus in Riverton, die richtigen Worte finden und die Menschen auf seine Seite bringen kann. Doch damit hört diese Angelegenheit nicht auf. Sie beginnt erst, denn er kann auch beiden Seiten gewinnbringend von seinen Kontakten zu der jeweils anderen Seite berichten. Bei seinen Kunden lässt er beispielsweise *„nicht aus, dass er seit der ersten [PMPro] Version dabei ist und jede Veränderung nicht nur mitgemacht hat, sondern teilweise selbst im PAB initiiert hat“* (FTB 06.10.2009). Dass er so lange schon in diesem Thema dabei ist, wird auch von der weltweiten Community wertgeschätzt. Bei Konzern-X wiederum lässt er gerne seine Kundenerfahrung sprechen, um Ideen zu untermauern.

Natürlich verleiht ihm jedoch seine Rolle in der Partnerschaft zwischen Meyer IT-Systemlösungen und Konzern-X keine Immunität, sondern es müssen trotzdem Ergebnisse erbracht werden, denn auch er und sein Unternehmen stehen unter Beobachtung: Ich habe es mehrfach erlebt, dass man hinsichtlich der von Konzern-X erwarteten Umsätze stark sensibilisiert war, denn man wollte vermeiden aus dem betreuten Partner-Programm herauszufallen. So sagt Meyer am 21.04.2009: *„Man verliert auf jeden Fall [wenn man nicht den erwarteten Umsatz bringt,] und jetzt muss ich eben halt über das interne Meyer-Netzwerk bei Konzern-X versuchen uns zu positionieren damit wir weiterhin direkt betreut werden. Ich meine, es werden von den 15.000 Konzern-X-Partnern knapp 400 direkt betreut.“* Schafft er es jedoch über eine gewisse Zeitperiode gute Projekte abzuschließen und diese aktiv für sich werben zu lassen, dann kommt wieder Anerkennung zurück aus dem Konzern-X-Netzwerk. Es ist eine Art operante Konditionierung, der sich die Partner im PES ergeben haben. Sie haben keine andere Wahl, denn letzten Endes handelt es sich bei Konzern-X doch um ein US-Amerikanisches Unternehmen, das nach Quartalen getaktet ist. Thomas M. scheint aber immer wieder das Richtige zu tun, vor allem zur richtigen Zeit am richtigen Ort bei den richtigen Personen, um in der Gunst zu bleiben. Und das über Jahre hinweg. Daher hat er heute einen Status, den sich andere nur wünschen können, denn sogar Konzern-X-interne Mitarbeiter setzen sich für ihn ein, wenn sie können: *„Der Thomas hält den Vortrag so wie er ist. [...] Er hat die Folien nicht gesehen. [...] Wir wissen, der ist sehr unique, der macht das völlig anders, aber genau das ist der Punkt, warum der Saal immer voll ist. [...] Ich will, dass der vorträgt und der trägt so vor, wie er das machen will, und er muss auch nicht ins Rehearsal“* (Thomas Meyer 05.12.2008).

## 8 Ist das Konzern-X-PES gefährdet?

### 8.1 Wie kann das eigentlich sein?

Wenn man setzen lässt, was in den letzten Kapiteln über das Fallbeispiel eigentlich gesagt wurde, dann fragt man sich sicherlich, wie das eigentlich sein kann. Ich habe im letzten Kapitel nun das Set der betrachteten Einzelfallstudie rekonstruiert und festgehalten, wie es ein kleineres Unternehmen schafft – begünstigt durch räumliche Distanz – eine Reputation und ein Image aufzubauen, das ihm Wettbewerbsvorteile gegenüber bedeutend größeren Unternehmen generiert. Es ist davon auszugehen, dass dabei nicht nur ein Mal die Frage aufkam, wieso Konzern-X das eigentlich nicht merkt, oder ob es sich möglicherweise um eine Einbildung handelt, dass Meyer IT-Systemlösungen die Stellung hat, die es zu haben scheint. Daher ist zunächst einmal festzustellen, dass das PES keine signifikante Fragilität hat, das heißt, Thomas Meyer und sein Unternehmen werden geschätzt, wie es in dieser Arbeit dargestellt wird. Es existieren Reputationsmechanismen in der Community, die aktiv funktionieren. Konzern-X arbeitet zudem mit einer *konstruierten Rationalität*, die im Theorieteil bei der Kritik der begrenzten Rationalität bereits zuvor erwähnt wurde: Die konstruierte Rationalität besagt, dass eine Rationalität situativ-konsensuell (subjektiv) nach Bedarf „konstruiert“ werden kann (vgl. Weick 1979; DiMaggio/Powell 1983). Im Fallbeispiel heißt dies beispielsweise, dass bei der Evaluation der Partner sowohl eine interne Normierung, die Umsatz sowie Mitarbeiteranzahl betrachtet, als auch soziale Messinstrumente, wie persönliche Kontakte und soziales Kapital, berücksichtigt werden können. Konzern-X entscheidet also selbst was in seinem Netzwerk als *rational* zu bezeichnen ist. Meyer schafft es über Mobile brokering in temporären Clustern (Pos-tering) im Partnernetzwerk eine wichtige Rolle einzunehmen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei die Tatsache, dass die privaten Büroräume für Geschäftskontakte niemals genutzt werden, was nur aufgrund der räumlichen Distanz so möglich ist.

171

#### 8.1.1 Konstruierte Rationalität im Netzwerk

Würde man ausschließlich eine zahlenbasierte Normierung als Grundlage der Evaluierung eines potenziellen Partners hernehmen, dann hätte Meyer IT-Systemlösungen bei Konzern-X wohl keine Chance gehabt, in den Premium-Status der in Deutschland ansässigen PMPro-Partner zu kommen. Denn obwohl mir die Konzern-X-interne Vorgabe des Mindestumsatzes nicht genau bekannt ist, kann davon ausgegangen werden, dass sie weit höher liegen muss, als der Umsatz des betrachteten Unternehmens. Ein Indiz sind die restlichen fünf PMPro-Partner im deutschen Raum, die größer sind als Meyer IT-Systemlösungen. Geht man von der Mindestanzahl der Mitarbeiter aus, kommt man zu einem sehr ähnlichen Ergebnis. Es muss bei der Beurteilung eines (potenziellen) Partners durch Konzern-X also mehr zugrunde gelegt worden sein – und noch immer gelegt werden. Aus



gegebenem Anlass ist anzunehmen, dass auch soziale Faktoren, wie diejenigen, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben worden sind, einbezogen werden. Daher wird seitens Konzern-X eine konstruierte Rationalität bei der Beurteilung der Güte eines Partners zugrunde gelegt. Es stellt sich nämlich die Frage, wie sonst der mittelständische IT-Dienstleister sich in der Konzern-X-Community auf der beschriebenen, hohen Ebene befindet. Die meisten Partner werden auf der einen Seite ausschließlich anhand von Zahlen beurteilt und für die Partnerschaft zugelassen, und immer wieder evaluiert. Scheinbar auf der anderen Seite steht Meyer IT-Systemlösungen: Ein Unternehmen, das sich weniger rechtfertigen muss?

Diese Frage ist sicherlich schwierig zu beantworten: Einerseits könnte dies aufgrund der extremen Sonderstellung von Meyer IT-Systemlösungen mit „Ja“ beantwortet werden. Entgegen steht jedoch die Tatsache, dass auch dieses Unternehmen Jahr für Jahr hinterfragt und neu evaluiert wird. Es muss sich Konzern-X gegenüber auch transparent machen und rechtfertigen, beispielsweise mit den beschriebenen Fragebögen. Und vor allem spätestens dann, wenn ein neuer Partner-Betreuer für Meyer zuständig ist, kommt wieder eine generellere Unsicherheit auf: Wird er uns zwingen die genauen Zahlen herauszugeben? Wird er uns genauer unter die Lupe nehmen? Diese Fragen stellen eine immer wiederkehrende Belastung dar. Nichtsdestotrotz hat man bei Meyer den Eindruck, dass mit einem Sondermaß gemessen wird. Es scheint, als ob Konzern-X Vorteile in diesem Unternehmen sehen kann, die gewichtig sind. Manchmal scheint es sogar so, dass dieses Unternehmen mittlerweile unangreifbar geworden ist – sogar für (neue) Konzern-X-Mitarbeiter. Es besteht im betrachteten Unternehmensnetzwerk eine konstruierte Rationalität, die mit ihren eigenen Reputationsmechanismen arbeitet, und diese macht sich Meyer IT-Systemlösungen zunutze. Die sozialen Messinstrumente – wie beispielsweise persönliche Kontakte und Image – werden aktiv genutzt, um auch in USA bei der Corp im Bilde zu bleiben. Und die Corp wiederum hat ihre eigenen Gründe, warum sie das Unternehmen unterstützt und verteidigt.

172

Es ist beispielsweise durchaus möglich, dass Konzern-X Meyer IT-Systemlösungen und Thomas Meyer als aktive *Knowledge Broker* sieht und daher den nahen Kontakt schätzt (vgl. Ronald Burt 1992). Denn Konzern-X hat gerne Ideen-, Impulsgeber und Motivatoren – Evangelists – an seiner Seite. Möglicherweise ist die Nichteinhaltung der formalen Kriterien der Preis, den man seitens Konzern-X zahlt, um eine inspirierende Quelle um sich zu haben. So könnte es durchaus sein, dass Konzern-X von der Situation von Meyer IT-Systemlösungen und Thomas Meyer weiß, jedoch keine Nachteile darin sieht, dass dieser Partner nicht dem Modell des theoretisch idealen Partners entspricht. Letztendlich leistet das Unternehmen ja auch einen Mehrwert. Andererseits habe ich in meiner Zeit in diesem PES durchaus öfter erlebt, dass der eine oder andere (potenzielle) Partner nicht (mehr) Teil des Netzwerkes sein durfte, obwohl er in der Community als Ideengeber galt oder gehandelt wurde, ganz zu schweigen von der Größe des Unternehmens. Daher kann nur eines defi-

nitiv gesagt werden: Letzten Endes wird in der Corp entschieden, wer in das Netzwerk herein- und bleiben darf, und wer nicht. Welche Bemessungsgrundlagen dabei exakt an den Tag gelegt werden – oder wer die Entscheidung letztlich trifft, ob Meyer nun drinnen oder draußen ist – wissen sicherlich nur eine Hand voll Menschen in der Corp. Dieser Aspekt der Intransparenz im Fallbeispiel kann daher durchaus als Machtmittel gesehen werden. Aber so lange Meyer geduzt wird, scheint alles in Ordnung zu sein, denn Konzern-X-„intern angesehene Partner [...] werden geduzt. Das ist so eine Unterscheidung bei Konzern-X gewesen, [...] das war in der Tat so, auch in Deutschland, dass Du in dem Moment, wo Du geduzt wurdest von den Konzern-Xies, galtest Du als intern abgehakt, als qualifiziert“ (Thomas Meyer 05.12.2008).

### 8.1.2 Netzwerken par Excellence: Thomas Meyer

Ich habe bereits in einem vorherigen Kapitel erläutert, dass Thomas Meyer ein starker Netzwerker ist und dass Konzern-X eine konstruierte Rationalität an den Tag legt und *Hard-Facts* mit sozialem Kapital und Sympathie vermischt. Um dies besser greifen zu können, muss man unter dem „Akteur Konzern-X“ einzelne Individuen sehen. Und diese Personen, die Thomas Meyer und sein Unternehmen – teilweise sehr gut – kennen, drücken bei Bewertungsfragen sicherlich gerne mal ein Auge zu. Diese Menschen hat er auf seinem früheren Weg möglicherweise irgendwann schon mal für sich gewinnen können, daher stellen sie keine Gefahr mehr für ihn dar. Für alle anderen – flüchtigeren – Begegnungen und Kontakte gilt: Nach der Idee von Wittel „netzwerk“ Thomas Meyer aktiv und hält sich so als wichtiges Zahnrad des Community-Motors auf der sichtbaren Oberfläche – mit guten Beiträgen für die Community und die Corp. Jedoch ist Meyer nicht zu sichtbar, zwar durchaus vernehmbar, jedoch nie zu sehr im Rampenlicht. Das nützliche Zahnrad in der Community arbeitet mit unterschiedlichen Beiträgen. Mal wird bei einem kritischen Projekt unterstützt, mal wird einem anderen Partner ausgeholfen, mal wird eine neue Kampagne getestet und mal bietet sich Meyer IT-Systemlösungen an, PMPro an einer Universität zu unterrichten oder Konzern-X-eigene neue Mitarbeiter zu schulen. Meyer hat es geschafft sich durch aktives Networking so zu positionieren, dass er im PES als „gute Karte“ wahrgenommen wird. Die Kehrseite ist jedoch, dass Meyer gleichzeitig auch bereit ist alle diese Dinge für Konzern-X zu tun, also stets zu Diensten ist. So gesehen ist er keine starke Figur, sondern eher abhängig und verletzlich.

173

*„Thomas Meyer bekommt heute einen Anruf von einem 2000-Mann-Systemhaus, das eigentlich ein Kunde von Unternehmen 15 ist. Dieses Unternehmen wurde auf Empfehlung von Konzern-X an Meyer IT-Systemlösungen vermittelt. Thomas Meyer meldet sich bei Steven Green, Geschäftsführer bei Unternehmen 15, und sagt ihm, was passiert ist. Das zeigt, wie wichtig Thomas Meyer sogar das Image von Meyer IT-Systemlösungen selbst bei seinen Wettbewerbern ist! ‚Fair-Play-Sport-Attitude‘ (Thomas Meyer) will schließlich auch bei Konzern-X gezeigt werden“ (FTB 07.04.2009).*

*„Und warum sind wir dieses Jahr wieder bei der [Konzern-X] Corporation-Kampagne dabei? Letztes Jahr bei der ‚Corner‘ sind wir ja ausgesucht worden, wirklich handverlesen. Und die Einzigen, die von der letztjährigen Kampagne dieses Jahr wieder dabei sein dürfen sind wir. Auch wieder von der Corporation, auch wieder mit Geld versehen. Warum ist das so? Weil wir uns ernsthaft bemüht haben, weil wir verlässlich sind. Weil die ihren Job machen“ (Thomas Meyer 05.12.2008).*

Einer der wesentlichen Gründe für die „Wiederwahl“ bei der besagten Kampagne sind die guten Vernetzungs-Aktivitäten von Thomas Meyer: In diesem Beispiel war es so, dass über eine exklusive Marketingagentur eine Generierung von guten Verkaufskontakten zu potenziellen Kunden in Deutschland erfolgen sollte. Konzern-X hatte daher den Kontakt zwischen der Marketingagentur und zwei exemplarischen Dienstleistern aus dem PMPro-PES in Deutschland hergestellt. Und am Ende war Thomas Meyer mit dem Geschäftsführer der Marketingagentur befreundet und man hat diese Kampagne gemeinsam zum Laufen gebracht. Natürlich hat man sich nach Abschluss auch bei Konzern-X für die gute und professionelle Zusammenarbeit mit einem Brief gegenseitig gelobt und bedankt – und fertig war der Blueprint, der nach USA ging. Deutschland war somit wieder einmal Vorreiter für neue Ideen in der PMPro-Produktgruppe und Thomas Meyer ist bei der Corp in Riverton wieder positiv aufgefallen. So sagt er am 05.12.2008:

174

*„Wir haben die Chance bekommen, von der Corp und Deutschland vorgeschlagen, an der Corner-Kampagne teilzunehmen, [...] die ein sehr großer Erfolg war. [...] Auch da haben wir als Meyer IT-Systemlösungen einen besseren Job gemacht, als die Unternehmen 16-Kollegen, obwohl die größer sind. Und ich habe auch dafür Sorge getragen, in diversen Gesprächen mit den amerikanischen und den deutschen [Konzern-X-]Kollegen meine Zufriedenheit über Innovate [, die Marketingagentur,] zu äußern. ‚Tu Gutes und rede darüber‘ – und das merkt sich natürlich ein Helmut Gabler [, Geschäftsführer Innovate]. [...] Da gibt es auch so Dinge wie ein ‚Dankeschön‘ in Form von, ‚Der Meyer ist für uns auch ein Multiplikator. Der sagt auch, wie er mit uns zufrieden ist, der macht auch Werbung für uns innerhalb der gesamten Konzern-X-Organisation.‘ [...] Umgekehrt, was er mir gesagt hat, ist die Wertschätzung auch ehrlich [ihm gegenüber] zu sein. Nicht [...] hier auf dicke Hose zu machen und zu sagen, ‚Wir sind einer der wichtigsten Partner‘ – das wäre ja noch nicht mal gelogen, als einer der wichtigsten Konzern-X Partner weltweit und in Deutschland, [sondern] zu sagen, ‚Achtung, wir sind ein kleineres Unternehmen‘, ich bin ein sehr konservativer Mensch, ich bin sehr sparsam und möchte erst Erfolg sehen, um dann einfach auch loslassen zu können und zu sagen, „Jetzt stecke ich da noch mehr Geld rein.“ [...] Dass man nicht immer 100% offen sein muss, ist eine andere Frage. [...] Und wenn*

*die Summe aller Komponenten und die Chemie stimmt, dann kommen solche erfolgreichen Deals zustande.“*

Aufgrund solcher Beispiele kommt man schnell zum Schluss, dass die Netzwerk-Aktivitäten von Thomas Meyer maßgeblich zu seiner heutigen Stellung im PES und bei der Corp beigetragen haben müssen. Und solange die Person Thomas Meyer dem Unternehmen Meyer IT-Systemlösungen vorsteht, wird es vermutlich keiner riskieren diese Reputation zu hinterfragen. Denn Meyer könnte im Zweifelsfall auch Schaden bei der hinterfragenden Person anrichten. Wenn beispielsweise ein neuer Betreuer Dinge hinterfragt, werden gleich große Namen fallen gelassen und schon baut sich ein Signaling-Szenario auf, das dem Zuhörer signalisiert, „Achtung, der kennt wichtige Leute, also wird er auch wichtig und – in Folge dessen – gegebenenfalls bedeutend für mich sein.“ Am Ende ist es jedoch sicherlich nicht so eindimensional, wie hier dargestellt, sondern vielschichtiger, wie Meyer nachfolgend am 05.12.2008 und 21.04.2009 selbst bemerkt:

*„Wie kann es sein, dass eine Firma wie wir im Vergleich zum Haifischbecken und dem Kapital, was andere dahinter haben, zu einer solchen Position kommt? Relativ einfach: Man packt ein Puzzle aus 100 bestehenden Teilen aus, und in diesen 100 Teilen ist unter anderem enthalten ,Zuverlässigkeit, Konstanz, Qualität, Unique, positive Erfahrungen, positives Kundenfeedback.‘ Und dann kommen die Dinge wie jetzt Corner, ,Der hat seinen Job gemacht, der hat da Opportunities draus gewonnen, der macht wieder eine Infosession.‘ Das ist ein riesen Puzzle, bei dem im Grunde genommen einfach geguckt wird, wie viele Puzzlesteine haben wir von den 100. Und dann kommt unterstützend auch noch das People-Management, dieses soziale Netzwerk – das kommt dann noch zusätzlich zum Tragen.“*  
 [Und dieses People-Management geht sogar so weit, dass Konzern-X-intern auf seine Meinung gezählt wird, wenn es um persönliche Karrierefragen geht:] *„Hör mal zu Thomas, darf ich Dich auch mal etwas Persönliches fragen? Ich habe jetzt die und die Chance, und dann das, und hier und dort, was würdest Du mir denn empfehlen, Du kennst doch Konzern-X schon lange?‘ Sage ich, ,Du willst meine ganz persönliche Meinung? Geh rüber zu Ralf, da hast Du jemanden, der dich fördert, der Dein Potenzial erkennt‘, und dann ist er auch rüber gegangen.“*

Und diese Personen können irgendwann einmal in einer – für ihn bedeutenden – Position bei Konzern-X sein, sodass Meyer wiederum auf ihre Hilfe hoffen kann. So war es beispielsweise auch mit Nadine Vogel, die man bei Meyer IT-Systemlösungen schon länger kannte. Dieser Konzern-X-Kontakt stellte sich schließlich als „Gold wert“ heraus:

*„Es war Maria Gomez von Konzern-X [am Telefon], die Partner Account Managerin (PAM) für uns, also unsere ,direkte Betreuung‘ bei Konzern-X. Sie hatte wichtige Informa-*

*tionen für uns: Sie würde bald aus dem Partner-Bereich ausscheiden und unternehmensintern in eine andere Abteilung wechseln. Da wurde Herr Meyer schon sehr bleich und ruhig am Telefon. Bis sie sagte, dass ihr Nachfolger für uns festgelegt und intern bereits kommuniziert wurde, was keine Selbstverständlichkeit war. Es ist bei Meyer IT-Systemlösungen seit Jahren in immer wiederkehrenden Zyklen unklar, ob man zukünftig überhaupt noch direkt betreut werden wird. Diesmal hat sich jedoch alles gut entwickelt, denn beim neuen PAM handelt es sich um Nadine Vogel, die wir erst vor einem Monat auf der 6. IT-Messe in Talstadt [wieder] getroffen haben. Thomas Meyer sagte ihr an diesem Termin, dass er die Gefahr sehe, künftig nicht mehr direkt von Konzern-X betreut zu werden und wäre besorgt. Er fragte sie sogar direkt, ob sie diese Aufgabe nicht übernehmen könnte. Das sie aber so schnell alles in die Wege leiten konnte war nicht zu erwarten! Jetzt gibt es fünf direkt betreute PMPro-Partner in ganz Deutschland: Unternehmen 6, Unternehmen 15, Meyer, Unternehmen 16 und Unternehmen 10. BP ist aus der direkten Betreuung rausgeflogen, weil die ihren Schwerpunkt nun nicht mehr auf Konzern-X legen“ (FTB 26.06.2009).*

176

### **8.1.3 Keine Kontrollen im Business-Alltag**

Es wurde gezeigt, dass zwei wesentliche Punkte dafür verantwortlich sind, dass Meyer IT-Systemlösungen trotz Widersprüche (zu klein, zu wenig Umsatz und so weiter) im PES dort ist wo es heute ist: Erstens, das Unternehmen wird anhand einer konstruierten Rationalität von Konzern-X beurteilt. Zweitens, der Unternehmer, Thomas Meyer, ist ein exzellenter Netzwerker, der seine Fähigkeiten für sich und sein Unternehmen Gewinn bringend einzusetzen weiß. Ich möchte in diesem Kapitel – der Vollständigkeit halber – in Kürze noch einen dritten Punkt anführen, der mir am trivialsten von diesen dreien erscheint: Konzern-X hat schlicht keine Zeit oder kein Interesse daran Meyer IT-Systemlösungen zu kontrollieren. Es könnte sein, dass Konzern-X in Wirklichkeit im Bilde ist und im groben weiß, wie es um Meyer steht, aber eben nur Besseres zu tun hat, als das Unternehmen in der Tiefe zu analysieren, um es dann zu sanktionieren. Auf der anderen Seite wiederum könnte Konzern-X bei Meyer IT-Systemlösungen ohnehin nicht alles kontrollieren. Und dadurch, dass eine räumliche Distanz besteht und der Business-Alltag für die Corp und die Community wenig Zeit für solche Überlegungen übriglässt, ist dies möglicherweise doch kein Thema, über das nachgedacht wird. An dieser Stelle ist anzumerken, dass bei diesem angeführten Argument die Machtungleichheit der Partner wichtig ist. Denn Konzern-X könnte sich eben aufgrund der Fülle der (kleinen, machtungleichen) Partner nicht bei jedem die Mühe machen, genau hin zu schauen. Möglicherweise ist dies der Preis, den man bereit ist zu zahlen, damit man weltweit eine gewisse Anzahl von Partnern in seinem Eco-System hat.

## 8.2 Fragilität im Meyer-System?

### 8.2.1 „Auf Bewährung“ – Was passiert, wenn Florian S. geht?

Alle zwei bis drei Jahre wechselt bei Konzern-X das Management, dann heißt es laut Thomas Meyer *„Alles neu macht der Mai“*, denn im besagten Mai wird den Konzern-X-Partnern ihr neuer Ansprechpartner für die kommenden zwei bis drei Jahre zugeteilt. Und die *Transition Phase*, in der der besagte Ansprechpartner wechselt, ist heikel, denn nicht jedes Unternehmen bekommt gleich einen neuen Namen zugewiesen, sondern nur diejenigen, die aus der Sicht von Konzern-X „gut“ und „wichtig“ genug sind und diesen „verdienen“. So kann es einem Unternehmen passieren, dass es nach einigen Jahren Zusammenarbeit plötzlich seinen Betreuer verliert, weil es nicht mehr „gut“ ist, keinen Umsatz oder anderen Mehrwert mehr bringt: *„Telefonat mit Thomas Meyer, in dem eine Brandmeldung von ihm kommt: ‚Konzern-X hat nun seinen direkten Partnerbetreuer von uns weggenommen, da wir nicht mehr genügend ‚Pipeline-Management‘ betrieben haben. Thomas Meyer ist zeitweise sehr pessimistisch: ‚Wenn Florian Schmidt geht und wir bis dahin unser Pipeline-Management nicht im Griff haben, wird möglicherweise die Konsequenz sein, dass wir ganz aus dem Partner-Eco-System für die PMPro-Produktgruppe rausfallen.‘ Dann würde Meyer IT-Systemlösungen nur noch per Telefon betreut werden, ‚wie alle anderen kleinen, unbedeutenden Partner auch.‘ Thomas Meyer sagt weiterhin: ‚Wir verlieren im Augenblick immens an Bedeutung‘“* (FTB 14.10.2009). Daher ist der Respekt vor diesen wiederkehrenden *Announcements* Konzern-Xs relativ groß: *„Null-sechs-zwei-eins, das ist eine Mannheimer Nummer. Das wird Konzern-X sein, bitte entschuldigen Sie mich, ich muss den nehmen!‘ Es war Maria Gomez. [...] Sie würde bald aus dem Partner-Bereich ausscheiden. [...] Da wurde Herr Meyer schon sehr bleich und ruhig am Telefon“* (FTB 26.06.2009).

177

Thomas Meyer erklärt an einer anderen Stelle in einem Interview warum diese Achtung da ist und weshalb er daher vermeidet, Menschen zu unterschätzen oder nicht gut zu behandeln: *„In den unteren Bereichen, im unteren Director Level, verändern sich die Menschen in ihren Positionen bei Konzern-X im Schnitt alle zwei bis drei Jahre. Du hast alle zwei bis drei Jahre einen neuen Ansprechpartner, musst neu aushandeln, Du hast Dein Image – was zwar [vom bisherigen Betreuer] übergeben wird – aber Du musst Dich neu beweisen. Dabei ist es dann stark abhängig, ob Du den magst, kann der Dich, will der Dich, mag der Dich [...]. Ein Ruf eilt Dir zwar schon voraus, durch die Übergabe, aber wie gesagt: Alles neu macht der Mai. Und viele vergessen sich mit den kleinen Leuten schon zu beschäftigen. Wenn ich im Moment keinerlei Wirkung finde, ‘Warum soll ich denn mit einem Azubi reden, wenn ich Business machen will?’ Die Leute vergessen, wenn man das Gefühl hat und das Glück hat – da gehört auch Glück dazu –, triffst Du den als Manager wieder. Und da gilt dann dieser Spruch, ‚Auf Deinem Weg nach oben vergieße kein Blut, weil Du siehst sie alle auf dem Weg nach unten wieder.‘ Und die merken sich das, dass dann ein Herr X von oben auf den*

*herunter geguckt hat, [...] und ein Thomas Meyer einen eben ernst nimmt oder schon mal Tipps gibt. Und das ist etwas, was gerade in dem Umfeld von Konzern-X extrem funktioniert, weil da der Wandel innerhalb des Personals viel zu groß ist“ (Thomas Meyer 21.04.2009).*

Und wenn ein neuer Partner-Manager bei Konzern-X für einen Partner eingesetzt wird, muss auch von neuem eine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden. Thomas Meyer erklärt hierzu: *„Immer wenn eine solche entscheidende Rolle wechselt, beginnt ja im Prinzip der Aufbau der sozialen Beziehungen zu den entsprechenden neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wieder von vorne. Maria kommt nicht aus dem Hause Konzern-X, ist also fremd – sie ist komplett neu eingestiegen! Gut, wir haben mal wieder den Zufall gehabt, dass sie früher in Aachen gewohnt hat und sie als temporäre Mitarbeiterin bei uns auf der letzten PMPro-Infosession war, und völlig begeistert war. Einfach vom Feedback der Kunden, von daher hatte sie ein Fremdbild als „Nicht-Partner-Managerin“. Trotzdem beginnt ja jetzt eigentlich das Buhlen um die Gunst von Neuem. Und das ist ein erstes Zeichen dafür, dass wir sie erreichen konnten. Weil für einen Partner, der ihr als Erfüllungsgehilfe ihrer eigenen Umsatzvorgaben dient – denn nichts anderes sind wir. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass sie ihre Business-Goals erfüllt, damit sie ihr volles Gehalt kriegt – also sind wir wichtig. Aber mich überrascht halt selbst diese persönliche Art und Weise [in Bezug auf die von Maria geschickte Genesungskarte für mich]. Ein Anruf, darüber hätte ich mich auch schon gefreut, aber eine handgeschriebene Karte finde ich schon bemerkenswert. Ich glaube der Text auf der Karte ist auch handgeschrieben, oder?“ (Thomas Meyer 05.12.2008).* Um in dieser Gunst zu bleiben, werden Partner-Manager auf verschiedene Arten zufrieden gemacht. Sie werden beispielsweise auch gerne mit überraschenden Sensationen zum Erstaunen gebracht, denn Sie sollen den Partner ja schließlich im bestmöglichen Licht sehen:

178

Daher hat Thomas Meyer unkonventionellerweise auch das bereits erwähnte Video zusammengeschnitten, in dem die wichtigsten PMPro-Mitarbeiter der Corp in den USA interviewt wurden. Auf einer PMPro-Konferenz loben sie die jahrelange Zusammenarbeit zwischen Meyer IT-Systemlösungen und der Corp – beziehungsweise zwischen den PMPro-Produktgruppen in Deutschland und den USA. Natürlich hatten diese Personen überwiegend nur Gutes zu sagen. Denn auf einer US-amerikanischen Messe lautet in der Regel die Devise: Motiviere Deine internationalen Partner, die von so weit her angereist sind. Für Meyer IT-Systemlösungen lag das Ziel dieser Interview-Aktion wie beschrieben darin, die positiven Videobotschaften später in Deutschland bei Konzern-X und den potenziellen Kunden sowie weiteren Akteuren aus dem PES zu präsentieren. Hier verfährt Thomas Meyer nach einem simplen Prinzip, es soll folgendes kommuniziert werden: *„Ich kenne alle die wichtig sind, und zwar sehr eng!“* Auf einer der deutschen PMPro-Infosession-Veranstaltungen in den Räumlichkeiten von Konzern-X in Mannheim ist es dann so weit: Meyer zeigt die zusammengeschnittenen Clips zu jeder der interviewten Personen. Und Florian Schmidt

sitzt auch in diesem Raum. Als die Sequenzen abgespielt werden schaut Thomas Meyer auf das Gesicht von Florian Schmidt und freut sich über dessen sehr positive Resonanz. Und man muss gestehen, dass diese Videos schon beeindruckend sind, wenn man wieder zurück in Deutschland ist. Denn sie vermitteln Internationalität und das Gefühl von globalem Denken. Ein Eintrag aus dem Feldtagebuch hat diesen geschickten „Präsentationstag“ mit weiteren Details dokumentiert:

*„Thomas Meyer hat zudem mit Steffen besprochen, dass er hofft, dass unsere Konkurrenten das neue PMPro nicht live präsentieren, was uns in eine ‚bessere Lage‘ bringen würde [, weil wir es eben – aufgrund eines neuen technischen Equipments, speziell zu diesem Zweck erworben – live demonstrieren können]. Wieder einmal eine Bewährungsprobe, denn heute ist eine für uns ‚überlebenswichtige Person‘ auf unserer Infosession: Florian Schmidt. Er hat heute auch einen Vortrag gehalten. Dieser wurde jedoch im Vorfeld von Thomas Meyer, in Form von Folien, vorbereitet. Florian hat bei seinem Vortrag gesagt, dass Meyer IT-Systemlösungen ‚einer der besten Partner für Konzern-X [ist], den man haben kann.‘ Die Zusammenarbeit ist sichtbar eng und Thomas Meyer tut alles, um das Bild bei Kunden zu vermitteln, dass er ein ‚Konzern-Xi‘ ist. Er will beeindrucken durch die Clips aus Atlanta, die zeitlich verteilt gezeigt werden. Beim Gespräch mit einem jungen, neuen Konzern-X-Partnerbetreuer gibt sich Thomas Meyer als ‚alter Hund‘, von dem der Neue noch viel lernen und ‚einige Menschen bei Konzern-X kennen lernen‘ könne. Er will zeigen, wie gut er vernetzt ist. Ein weiterer Hinweis für diese PR-Strategie von ihm ist die Aufnahme des Steilpasses, den ich ihm mit meiner Aussage vom Vormittag hingelegt hatte: Ich sagte, ‚Als Thomas Meyer das Unternehmen 1992 gründete, war ich gerade mal einige Jahre alt!‘ Diesen Pass nahm er auf und lässt nicht aus, dass er seit der ersten Version dabei ist und jede Veränderung nicht nur mitgemacht hat, sondern teilweise selbst im PAB initiiert hat. Ich stelle fest, dass das PAB zwar mit hohen Kosten verbunden ist, sich aber in solchen Situationen sichtbar lohnen kann“ (FTB 06.10.2009).*

179

### 8.2.2 Räumliche Distanz und Gefahren?

Muss räumliche Distanz nun immer ein Vorteil sein? Natürlich nicht: Wie die Überschrift vermuten lässt ist dies nicht der Fall, denn räumliche Distanz birgt auch Gefahren, sogar für das Fallbeispiel. Sind bei bestehender Distanz zum Beispiel gar keine oder nur zu wenige persönliche Treffen vorhanden, so kann man im Zweifelsfall auch ganz von der Bildfläche des PES verschwinden. Zudem müssen bei bestehender räumlicher Distanz alle Mobile brokering-Aktionen in temporären Clustern hundertprozentig „sitzen“. Ist ein Event nicht gut gelaufen, muss sehr viel getan werden, um die Reputation wieder entsprechend aufzubauen. In dieser Hinsicht habe ich in meiner Zeit bei Meyer IT-Systemlösungen einiges erlebt. Nachfolgend zwei exemplarische Beispiele von der Planung des Messestandes für die PMPro-Konferenz: *„Wir haben auf der kommenden Konzern-X*



*PMPPro Conference in Atlanta nicht den Stand bekommen, den wir gerne haben wollten“ (FTB 27.07.2009), daher konnte man sich nicht so darstellen, wie man es ursprünglich geplant hatte. Oder: „Ich führe heute ein Telefonat mit Thomas Meyer und die Angst macht sich bei ihm breit: „Der Messestand ist noch lange nicht ausgetüftelt und fertig konzipiert und die MindMapper 1-Leute sind von der Bildfläche verschwunden! Wir haben nur noch fünf Wochen Zeit, Michael hat die Programmierung [des neuen MeyerLINK] noch lange nicht beendet und wir haben auch noch Kundenaufträge zu bewältigen. Wie soll das alles gehen? Wir dürfen uns in Atlanta vor Konzern-X nicht blamieren!““ (FTB 03.08.2009). Wäre man hingegen in einer räumlichen Nähe zueinander, würde sich aufgrund des „nebenan-Seins“ und der (unbewussten) Beobachtung des jeweils Anderen eine vertrauliche Routine ergeben.*

Da nun räumliche Distanz zu den restlichen Akteuren gegeben ist, können für Meyer IT-Systemlösungen hohe Transaktionskosten entstehen, weil das Unternehmen von sämtlichen Akteuren, mit denen es im Kontakt steht, auf aufwändige Weise Informationen beschaffen muss. Es gab also auf der einen Seite Situationen, in denen man sich dachte, „Gut, dass wir jetzt nicht in der Nähe von Konzern-X gelegen sind“. Andererseits gab es aber auch andere, in denen man gedacht hat, „Wenn der Akteur nun in unserer Nähe gewesen wäre, dann hätten wir mehr Einfluss und vor allem mehr Transparenz von ihm gehabt.“ Wäre dies so, dann hätte man sicherlich eine gefühlte, höhere Sicherheit gehabt. Doch genau diese hat Konzern-X umgekehrt auch nicht von Meyer IT-Systemlösungen. *„Schlechte Nachrichten von Thomas Meyer: Norbert Schubert wird uns doch keine Mapping-Komponente zur Verfügung stellen können, da sein Programmierer ab sofort nicht mehr für ihn arbeiten würde. Dieses weitere potenzielle Standbein ist somit gestorben. Thomas Meyer klagt darüber hinaus darüber, dass der IT-Markt aufgrund der Finanzkrise schwächeln würde, weswegen wir uns künftig wahrscheinlich anders aufstellen werden müssen. Dies hat sich bis dato jedoch noch nicht bestätigt. Patrick Clever hat uns letzte Woche sehr erfreulicherweise eine E-Mail mit zehn MindMapper 1 Lizenzen zugeschickt und zusätzlich ein Video aufgenommen, in dem er die Funktionalitäten des MindMapper 1 4 zeigt und gleichzeitig beschreibt, was in der 5er Version anders sein wird. Diese Mail ist einem ausführlichen Skype-Gespräch vom 03.12. gefolgt und macht uns sehr zuversichtlich in Bezug auf eine enge und ernst zu nehmende Partnerschaft zwischen Meyer IT-Systemlösungen und MindMapper 1. Das könnte ein wichtiges Standbein werden, vor allem nachdem uns Norbert Schubert abgesagt hat!“ (FTB 10.12.2008).* Wie diese Partnerschaft nun sein würde, konnte bis zum ersten wirklichen Treffen nicht beurteilt werden.

180

### **8.2.3 Auswirkungen von Cloud Computing auf Meyer?**

Für Meyer IT-Systemlösungen und ähnliche Dienstleister ist zuletzt interessant, welche Rolle die in einem früheren Kapitel beschriebene – mögliche – Entwicklung in Richtung Cloud Computing für das IT-Projektmanagement bedeuten könnte. Denn bisher sind IT-Projektmanagement-Lösungen so

modularisiert und verkauft worden, wie ich es weiter oben bereits ausführlich am Beispiel von Konzern-X geschildert habe: Es handelt sich meist um ein Zusammenspiel zwischen einem großen Akteur und mehreren Subkontrakt-Partnern in einem Netzwerk, in dem komplementäre Dienstleistungen und Produkte angeboten werden. Nun würde sich dieses Modell jedoch grundlegend ändern müssen, wenn PMPro plötzlich kein Out of the box-Produkt mehr wäre, sondern wenn Konzern-X diese Software im Cloud Computing als einen Service verkaufen würde. In solch einem Fall müssten die Dienstleister theoretisch bei Konzern-X vor Ort sein und dort beispielsweise ihre Add-Ins installieren. Dies ist alleine schon aus *Non-Disclosure Agreement*<sup>24</sup>-Gründen sehr unwahrscheinlich, da Konzern-X keine unternehmensexternen Akteure an eigene, sensible Kundendaten heranlässt. Die zweite große Rechtfertigung der Existenz von Subkontrakt-Partnern ist augenblicklich noch die Installation der Konzern-X-UPM-Software, was Kunden – wie bereits geschildert – ohne Erfahrung nicht selbst tun können. Wird die Projektmanagement-Lösung nun künftig „gehostet“<sup>25</sup>, wären auch diese Dienstleistungen redundant. Dann würden Installationen und Produktupdates oder Fehlerkorrekturen durch Konzern-X-Mitarbeiter getätigt werden. Vor allem für kleinere IT-Dienstleister wie das Fallbeispiel ist dies ein schreckliches Szenario.

181

Bevor der IT-Projektmanagement-Bereich sich jedoch vollständig in die Hosting-Richtung entwickelt, müssen noch weitere fünf bis zehn Jahre vergehen, da Kundenunternehmen aus den vorhin genannten Gründen dieser Entwicklung derzeit nicht unkritisch gegenüberstehen. Daher ist hier Personal Computing nach wie vor der gängige Standard. Zudem sind die Anforderungen der Kundenunternehmen bislang zu *customized* und meist so komplex, dass man sie vorerst mit einer Standard-Software im Cloud Computing nicht abbilden kann. Daher sind Dienstleistungsunternehmen noch immer unvermeidbar, denn diese sorgen nicht nur für eine maßgeschneiderte Lösung, sondern verleihen der Dienstleistung auch etwas persönliches, was den Kundenunternehmen meist gefällt. Und obwohl Mittelständler wie Meyer IT-Systemlösungen nach wie vor den Dienstleistungsanteil bei Kunden, die Konzern-X PMPro nutzen, übernehmen, werden intern bereits neue Strategien entwickelt, um im Wandel der Zeit nicht obsolet zu werden. Ich habe in mehreren persönlichen Gesprächen mit Thomas Meyer erfahren, dass er sehr zielstrebig plant, in absehbarer Zeit eine weitere Dienstleistung in seinem Portfolio anzubieten, nämlich das Stellen eines virtuellen Projektoffices. Dabei handelt es sich um eine Dienstleistung, die es Kunden ermöglichen soll, das Ver-

---

<sup>24</sup> Ein Non-Disclosure Agreement (NDA) ist ein Geheimhaltungsvertrag und wird von mindestens zwei Parteien, die ein gemeinsames temporäres Projekt planen unterschrieben. Ziel ist, dass während der (meist engen) Zusammenarbeit keine strategisch wichtigen unternehmensinternen Daten nach außen dringen.

<sup>25</sup> Hosting ist ein Begriff, der im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Dienstleistungen über das Internet verwendet wird. Beispiel: Ein Unternehmen kann seine Webseite bei einem Provider, der sie bereitstellt – hostet – in Auftrag geben oder bearbeiten lassen.

walten von Projekten nach außen zu geben – ein Outsourcing von Projektmanagement: „*Wir müssen ein Full-Service-Dienstleister werden, der den Kunden anbietet, sein Projektmanagement zu übernehmen. Nach dem Motto: „Sourcen Sie ihr Projektmanagement-Office nach außen und konzentrieren Sie sich auf Ihre individuellen Kernkompetenzen“*“ (FTB 07.08.2009).

Ich habe in letzter Zeit auch regelmäßig auf Messen und Firmenveranstaltungen erfahren, dass Mitbewerber von unserem Fallbeispiel ähnliche Strategien entwickeln. Einige von ihnen wollen sogar damit beginnen eigene Projektmanagement-Lösungen am Markt anzubieten, die weitaus günstiger sein sollen als die der größeren Anbieter. Auch Meyer IT-Systemlösungen hat in weiterer Zukunft solche Ambitionen. Thomas Meyer arbeitet schon an seiner ganz eigenen Projektmanagement-Software. Dies sind die ersten konkreteren Reaktionen der deutschen mittelständischen Projektmanagement-Unternehmer auf die erwartete Entwicklung. Daher ist Cloud Computing mittlerweile keine „imaginäre Gefahr“ mehr für die Dienstleister, sondern fast Realität. Das merkt man in der PMPro-Community beispielsweise auch daran, in welche Projekte Konzern-X derzeit Zeit und Geld investiert. Und das sind Themen wie Cloud Computing und Software as a Service; auch in Bezug auf Projektmanagement. Demzufolge wird dieses Thema von den kleinen und mittelständischen IT-Projektmanagement-Unternehmen sehr ernst genommen. Die Unternehmer denken sich nun einerseits alternative Geschäftsmodelle und Standbeine aus, auf die sie sich künftig stützen wollen. Dabei wissen sie oft auch schon, wie sie ihre neuen Produkte und Dienstleistungen staffeln und verkaufen wollen. Wenn es aber um das vermarkten geht, wird es komplizierter. Denn die Unternehmen aus dem PES von Konzern-X sind oft zu klein, um global auf sich aufmerksam zu machen. Aus gegebenem Anlass werden daher vor allem Messen genutzt, um die Projektmanagement-Community und potenzielle Kunden über die neuen Leistungsportfolios zu informieren.

## 9 Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurde zum einen diskutiert, dass in der Wirtschaftsgeographie räumliche Nähe in der Regel als eine wünschenswerte Ausgangslage gesehen wird. Sie hilft dabei Transaktionskosten zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und einen Wissensaustausch zwischen Unternehmen zu vereinfachen. Zum anderen wurde erläutert, dass räumliche Distanz dagegen grundsätzlich als ein Problem gesehen wird, das es zu überwinden gilt. Es werden unterschiedliche Mechanismen vorgeschlagen dieses geographische Hindernis zu bezwingen. Dass räumliche Nähe jedoch prinzipiell nicht „gut“ sein *muss* und räumliche Distanz nicht nur als Hindernis, als etwas zu Überwindendes, gesehen werden *muss* wird seit einiger Zeit diskutiert. Mit dieser kritischen Auseinandersetzung wird die simple Dichotomie „Nähe gut – Distanz schlecht“ daher aufgelöst. Das Interesse dieser Arbeit geht einen Schritt weiter: Im Mittelpunkt steht die Frage, *wie* es wissensintensiven Unternehmen der IT-Branche gelingt, Vorteile aus einer räumlichen Distanz für sich zu generieren. In diesem abschließenden Kapitel fasse ich nun die Ergebnisse zusammen und stelle zunächst die Vorteile, die aus einer räumlichen Distanz entstehen können, erneut dar. Hier wird auch auf die Kehrseite der Medaille eingegangen: Es wird darauf hingewiesen, dass den möglichen Vorteilen räumlicher Distanz auch Gefahren gegenüber stehen können. Im Anschluss wird dann darauf eingegangen, wie es das Fallbeispiel schafft auf der Basis räumlicher Distanz Wettbewerbsvorteile für sich aufzubauen. Abschließend frage ich danach, ob die Erkenntnisse dieser Dissertation auf andere Unternehmen und Branchen übertragbar sind.

183

Eingangs wurden zwei forschungsleitende Annahmen abgeleitet, die für das vorliegende Fallbeispiel untersucht werden sollten. Die beiden erwähnten Annahmen konnten durch die empirische Arbeit gestützt und präzisiert werden: Das betrifft zum einen die „These“, dass „Ko-Lokation“ bei machtungleichen Beziehungen für bestimmte Unternehmen in der IT-Branche durchaus nachteilhaft sein kann und zum anderen, dass soziale Reputationsnetzwerke in manchen Fällen vorteilhafter über Distanz zu konstruieren und zu pflegen sind als in räumlicher Nähe. Die empirische Diskussion in den Kapiteln sechs, sieben und acht zeigt, dass das Fallbeispiel Meyer IT-Systemlösungen in räumlicher Nähe zu Konzern-X oder seinen machtungleichen Mitbewerbern aus dem PES mit sehr großer Wahrscheinlichkeit überwiegend Nachteile zur Folge hätte: Beispielsweise würde sehr schnell auffallen, dass Meyer IT-Systemlösungen nicht so groß ist, wie angenommen wird, oder auch, dass das Unternehmen die meisten der formalen Kriterien nicht erfüllt, die beispielsweise alle anderen fünf Premium PMPro Partner-Unternehmen in Deutschland erfüllen. Es würde sehr wahrscheinlich ein Ausschluss aus dem Netzwerk drohen, was letztendlich auch zeigt, welchem Druck Meyer ausgesetzt ist. Meyer muss – so meine Schlussfolgerung – räumliche Distanz aufrechterhalten, um weiter im PES Bestand haben zu können. Interessant ist in diesem Zu-

sammenhang aber, wie er es schafft, räumliche Distanz aufrecht zu erhalten, ohne gleichzeitig soziale Distanz in Kauf nehmen zu müssen.

In Bezug auf die zweite forschungsleitende Annahme konnte gezeigt werden, dass Meyer IT-Systemlösungen über Jahre eine Reputation und ein Image aufgebaut hat, die für ein Unternehmen dieser Größe schwer aufrechtzuerhalten wären, wenn es vollständig transparent und einsehbar ist. Da das Fallbeispiel „physisch“ jedoch „nicht bekannt“ ist – weil es auf Distanz zu den restlichen Akteuren im Netzwerk ist –, sondern sich nur gelegentlich zeigt, kommt es erst in die Lage „auf der grünen Wiese“ ein nahezu „perfektes Bild“ zu porträtieren. Es wird daher konkret angenommen, dass die Distanz die Möglichkeiten sich positiv darzustellen signifikant verändert. Das soziale Reputationsnetzwerk von Meyer ist vorteilhafter über Distanz konstruierbar als in räumlicher Nähe zu den restlichen Akteuren im PES. Doch wie gelingt Mayer dies genau? Es wird überwiegend über mobiles Brokering in temporären Clustern gearbeitet. Das Konzept des „Mobile brokering“ von Glückler (vgl. 2007) wird hier als Ansatzpunkt hergenommen und verfeinert. Denn erst durch eine institutionalisierte, physische Plattform kann Meyer langfristig das gewünschte Bild konstruieren und aufrecht erhalten, welches ihm letztlich Wettbewerbsvorteile verschafft. Beim Mobile brokering treffen sich Manager\_innen aller Arten, Software-Programmierer\_innen und Informatiker\_innen, Zulieferer und Kunden vorübergehend in „temporären Clustern“ (vgl. Maskell et al. 2004), um sich gegenseitig auf den „neuesten Stand“ zu bringen.

184

Im Beispiel von Konzern-X geschieht dies auf den regelmäßig wiederkehrenden Partner-Konferenzen, auf denen sich für wenige Tage alle bedeutenden Akteure aus dem PES-Netzwerk zusammenfinden. In diesen temporären Clustern ist es das Ziel von Meyer IT-Systemlösungen vor Konzern-X gut auszusehen, um weiterhin auch als „guter Partner“ wahrgenommen zu werden. Dies hat zur Folge, dass eine direkte Betreuung durch die Corp weiterbesteht und infolgedessen interessante Leads von Konzern-X zu Meyer gelangen. Dies wiederum beschert Meyer in der Regel einen wichtigen Teil seines Umsatzes. *Wie* aber schafft er es auf diesen Messen und Konferenzen gut auszusehen? Meyer betreibt raffiniertes strategisches „Postering“. Das Konzept des Postering ist das Ergebnis und die Leistung dieser Arbeit (vgl. Kapitel 7.2.5): Es basiert auf den Ideen von Signaling (vgl. Spence 1973) und Framing (vgl. Tversky/Kahneman 1981), die miteinander verknüpft, nach der empirischen Analyse verfeinert und in einen Raum- und Zeitbezug verzahnt werden. Hier tritt jener Mechanismus zutage, den ich für das empirische Fallbeispiel gezeigt habe (vgl. Kapitel 7.2): Beim Postering wenden Thomas Meyer und seine Mitarbeiter auf den Messen und Konferenzen aktives und gezieltes Signaling sowie Framing an. Bei Signaling werden wertvolle Informationen und Wissen strategisch und aktiv positioniert, mit dem kalkulierten Ziel, bei der Corp in River-ton und den Partnern im PES ein gutes Standing zu haben. Signaling funktioniert nach dem Prinzip, wer „Gutes“ zeigt, ist auch „gut“. Dabei werden auf den besagten Versammlungen einander neues-

te Produkte oder besonders spannende Partnerschaften präsentiert. Meyer paktiert dabei mit den „Bekannten und Großen“ der Branche und sein Image profitiert dadurch.

Zum anderen wird Framing angewendet, indem ungewollte Informationen verborgen und gewollte Dinge aktiv aufgezeigt werden. Durch Framing wird die Aufmerksamkeit lediglich auf die erwünschten Aspekte gelenkt. Meyer praktiziert die Framing-Methode in diversen Kategorien, unter anderem bei Kennziffern oder Netzwerk-Kontakten. Es wird dabei gerne nur eine Seite der Medaille präsentiert. Da heutzutage projektbasierte, flüchtige Kontakte die Regel sind und sich messeähnliche Events hervorragend dazu eignen, Routinen in Netzwerken aufrechtzuerhalten, ist mobiles Brokering eine willkommene Möglichkeit soziale Kontakte im Netzwerk immer wieder aufzufrischen und sich gleichzeitig optimal zu positionieren. Für Meyer IT-Systemlösungen ist die räumliche Distanz zu Konzern-X jedoch nichts wofür man sich bewusst entschieden hätte. Die vorhandene Distanz existiert aus historischen Gründen: Meyer hat sein Unternehmen vor vielen Jahren gegründet und wusste damals noch nicht, dass er Jahre später im PAB bei Konzern-X in Riverton vertreten sein würde. Daher kann damals auch keine Entscheidung über die Wahl eines optimalen Unternehmensstandorts gefallen sein. Es gab zu keiner Zeit eine bewusste Strategie Mechanismen wie Signaling und Framing aktiv zu nutzen. Allerdings kamen immer wieder Schlüsselmomente auf, in denen Meyer realisierte, dass ein bestimmtes Verhalten bei Konzern-X und den restlichen Akteuren im PES gut ankommt und für sein Image von Vorteil ist. Auf seine Natur ist zurückzuführen, dass Meyer schließlich bei Konzern-X immer wieder seine Grenzen getestet hat, sodass er nach vielen Jahren „Trial and Error“ genau wusste, was er machen darf und was nicht. Darauf aufbauend hat er sich mit dem richtigen – „gewünschten“ – Verhalten und intensiver Zusammenarbeit mit der Konzern-X PMPro-Produktgruppe ein Netzwerk von Vertrauten aufgebaut.

185

Wie bereits zuvor angedeutet, kann nicht vollkommen sicher ausgeschlossen werden, dass es bei Konzern-X oder den restlichen Akteuren im PES jemanden gibt, der näher über Meyer Bescheid weiß. Möglicherweise ist bekannt, dass Meyer IT-Systemlösungen überschaubar ist. In jedem Falle wird hier das Risiko deutlich, das Meyer eingeht, denn er ist selbst nicht im Bilde darüber, wieweit seine Strategie durchschaut wird. Sein Problem ist die ständige Ungewissheit, dass sein Postering als das entlarvt wird, was es letztlich ist. An dieser Stelle wird daher wieder deutlich, dass die räumliche Distanz und die beschriebene Strategie von Meyer auch Nachteile mit sich bringen, denn Konzern-X hat letzten Endes die Macht ihn aus dem Netzwerk zu entfernen. Es ist dem aktiven und gezielten Signaling sowie Framing, ganz im Sinne von Wittel („Doing“) und Schatzki („Happening“) zu verdanken, dass die Aufmerksamkeit auf die für Meyer wichtigen Aspekte gelenkt wird und er bisher nicht entlarvt wurde. Doing und Happening sind zwei Konzepte, die bereits in Kapitel 3.3.3 – „Soziales Netzwerken“ als Praxis – erläutert wurden: Bei Doing nimmt Wittel an, dass Networking als aktiver Prozess gesehen werden muss, ihm geht es um das „Herstellen“ von Netz-

werken, das gezielte Bilden und Nutzen von sozialem Kapital (vgl. 2001). Bei Happening geht es Schatzki darum zu zeigen, dass an bestimmten Orten („Sites“) nur bestimmte Dinge passieren können: Es passiert nur jenes, was zum Kontext einer Site gehört und daher im Rahmen des Möglichen liegt (vgl. Schatzki 2006). Daher können im Voraus bestimmte Sites bewusst ausgewählt werden, die schließlich zum gewünschten Ergebnis führen; beispielsweise wird eine Site gewählt, welche Networking begünstigt.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang nun auch die Frage, ob das Fallbeispiel eine allgemeinere Gültigkeit für die gesamte Branche haben kann. Mit dem hier gewählten methodischen Zugriff kann eine solche Frage nicht beantwortet werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass räumliche Distanz auch in anderen Fällen eine positive Rolle spielen kann. Distanz kann unter bestimmten Bedingungen, vor allem in der schnelllebigen IT-Branche für einzelne Unternehmen nützlich sein, vorausgesetzt, es besteht ein anderweitiger, regelmäßiger Kontakt zu anderen Akteuren, denn Routinen sind wichtig, um Vertrauen und soziale Nähe aufzubauen. Auch muss das jeweilige Unternehmen – um Vorteile aus dieser räumlichen Distanz erlangen zu können – die Möglichkeit haben, eine Projektionsfläche für die eigene Werbung zu nutzen. Es muss also eine gewisse Reputation vorhanden sein, auf dessen Basis strategisches Postering aktiv betrieben werden kann. Die verkauften Güter sollten zudem Produkte oder Dienstleistungen sein, die im Markt durch Kundenstimmen in irgendeiner Weise bewertbar sind. Daher zählen vor allem positive Kundenrückmeldungen zu den wichtigsten Parametern für ein Unternehmen, das in der Industrie profitabel agieren möchte.

186

Liegen hingegen negative Bewertungen vor, müssen die betroffenen Unternehmen damit rechnen, dass dies auch einen negativen Einfluss auf ihren Umsatz haben wird, weil ihre Produkte nicht mehr vertrauenswürdig sind. Es ist vor allem schwierig ein Unternehmen *in einem Netzwerk* zu beurteilen, ohne dass in irgendeiner Form etwas Bewertbares existiert, das als Grundlage einer fachlichen Einschätzung zurate gezogen werden kann. Die restlichen Netzwerkakteure haben nämlich ein Interesse daran zu wissen, welchen Mehrwert ein Unternehmen dem Netzwerk und damit auch ihnen beschert. Im schlimmsten Fall kann ein Unternehmen, wenn es ein schlechtes Ansehen im Markt hat, dem restlichen Netzwerk und damit seinen Akteuren schaden. Wenn viele Kunden jedoch mit der Qualität der Arbeit eines Unternehmens, wie beispielsweise von Meyer IT-Systemlösungen, zufrieden sind, dann gibt es im Grunde keinen Bedarf und keine Angriffsfläche für Kritik. Und das ist die Bedingung für die Macht, die Thomas Meyer sich im Laufe der Jahre aufgebaut hat. Solange seine Kunden ausgezeichnete Feedbacks abgeben, traut sich kein Akteur die „Gesamtgüte“ dieses Unternehmens in irgendeiner Form in Frage zu stellen.

Es konnte bei Meyer IT-Systemlösungen mehrfach beobachtet werden, dass mobiles Brokering in temporären Clustern sehr wirksam sein kann, wenn es regelmäßig und „systematisch“ betrieben

wird. Nahezu unverzichtbar wird es hingegen, wenn man in seiner Home Base nicht in der Lage ist, sich solide zu positionieren, weil keine Projektionsfläche besteht oder keine weiteren Akteure sich gemeinsam zu einem starken Cluster formieren können. Für Meyer IT-Systemlösungen ist mobiles Brokering jedoch besonders kritisch, weil hohe Ambitionen für ein gutes Image und eine starke Positionierung im Markt vorhanden sind, diese jedoch ohne die Hilfe von Postering nicht erreicht werden können: Würden Thomas Meyer und seine Mitarbeiter kein mobiles Brokering durch aktives und gezieltes Signaling sowie Framing in temporären, zyklischen Clustern betreiben, wären sie nicht in der Lage gewesen, jenes Bild aufzubauen, das heute im PES von ihnen existiert. Da sich Meyer zu den restlichen Akteuren im Netzwerk in räumlicher Distanz befindet, ist er geradezu gezwungen sich über diese Mechanismen zu positionieren. Dies kommt ihm jedoch zugute, denn durch die räumliche Distanz gelingt es ihm, sich letztlich besser darzustellen, als ihn die anderen wahrnehmen würden, wenn sich sein Unternehmen in ihrer räumlichen Nähe befinden würde. Daher konnte Meyer für sich Wettbewerbsvorteile aus räumlicher Distanz generieren. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass aufgrund der weichen Bewertungskriterien, die mitunter von Konzern-X angesetzt werden, Gefahren existieren, die eine gewisse Verwundbarkeit für Meyer mit sich bringen. Diese Vulnerabilität wurde auch in der empirischen Diskussion deutlich sichtbar.

187

Zuletzt stellt sich noch die Frage, wie Unternehmen aus der Praxis die schwierige Gratwanderung zwischen der räumlichen Nähe und Distanz neu bewerten können. Die Antwort ist zweigeteilt: Zum einen komme ich zum Schluss, dass das eine oder andere Unternehmen für sich durchaus ausloten sollte, ob es durch entsprechende Neuausrichtung langfristig ein positiveres Bild in einem *neuen* Netzwerk von sich erschaffen kann. Zum anderen muss man sich jedoch auch über die Gefahren bewusst sein und klar machen, dass dies nur möglich ist, wenn alle Parameter zu Gunsten des Unternehmens zusammenpassen. Beim Fallbeispiel ist die sozialräumliche Netzwerkkonstellation zudem historisch gewachsen. Es bleibt also unklar, ob ein bereits in Strukturen eingebettetes Unternehmen nach einer Neuausrichtung erfolgreich sein wird. Am Ende steht daher folgende pragmatische Empfehlung: Es sollte sich bewusst gemacht werden, welche Möglichkeiten Postering im Unternehmensalltag bietet. Dazu bieten in einer immer mobileren Wirtschaft die vielen zyklischen Möglichkeiten des temporären Clustering eine gute Grundlage.



## Executive Summary

Räumliche Nähe wird in der Wirtschaftsgeographie klassischerweise als wünschenswert und räumliche Distanz als etwas zu überwindendes gehandelt. Durch räumliche Nähe, so die lange Zeit herrschende Lehre, können Transaktionskosten reduziert, der Wissensaustausch verbessert und soziales Kapital leichter aufgebaut werden. Räumliche Distanz erschwert in dieser Lesart diese Mechanismen und bringt somit wirtschaftliche Nachteile mit sich. Die positive Gleichsetzung sozialer mit räumlicher Nähe wird in der Wirtschaftsgeographie seit einiger Zeit in Frage gestellt. Die vorliegende Dissertation setzt sich darauf aufbauend kritisch mit dem Zusammenhang zwischen räumlicher und sozialer Distanz auseinander. Am Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters, der in ein Unternehmensnetzwerk konstruierter Rationalität eingebettet ist, wird gezeigt, dass durch räumliche Distanz Wettbewerbsvorteile entstehen können. Konzern-X bewertet seine weltweit ansässigen Partner anhand einer konstruierten Rationalität, wenn es darum geht, diese Unternehmen in sein exklusives Netzwerk aufzunehmen. Es existieren dabei harte und „soziale“ Gütekriterien, durch die festgestellt wird, ob ein Akteur sich als Konzern-X Premium Partner eignet oder nicht. Es wurden alle fünf der insgesamt sechs Premium Partner für Konzern-X PMPro in Deutschland mit dem empirisch untersuchten Beispielunternehmen, Meyer IT-Systemlösungen, verglichen. Das Ergebnis ist, dass Meyer – anders als die restlichen Unternehmen – faktisch Teile der harten Gütekriterien nicht erfüllt. Interessant ist jedoch, dass Meyer trotzdem besondere Wertschätzung durch das gesamte Partner-Netzwerk – Konzern-X eingeschlossen – erfährt. Dem Beispielunternehmen gelingt es durch verschiedene Praktiken eine erstaunliche Reputation im gesamten Partnernetzwerk aufzubauen – es verfügt über soziales Kapital und steht besser da, als es ohne diese Praktiken stehen würde. Es ist das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, *wie* es im Unternehmensalltag gelingt, dieses Bild zu generieren und zu reproduzieren. Mit der Hilfe geeigneter Methoden der qualitativen empirischen Sozialforschung (teilnehmende Beobachtung und Interviews) über einen Zeitraum von über zwei Jahren wird gezeigt, wie über aktives Doing und durch die Wahl der richtigen Orte ein optimales Bild im Netzwerk erschaffen und stabilisiert werden konnte. Das Unternehmen hat sich über Jahre hinweg über mobiles Brokering in temporären Clustern durch gezielt angewendete Mechanismen ein Image erarbeitet, das sich im Unternehmensalltag gewinnbringend nutzen lässt. Mobiles Brokering konkretisiert sich im Prozess des „Posting“, welches zwei zentrale Prozesse miteinander verknüpft: Signaling und Framing. Zum einen werden Messen und Konferenzen als temporäre Orte für strategisches Signaling genutzt: Getreu dem Prinzip, dass nur derjenige, der es schafft sich „gut zu präsentieren“, auch als „wirklich gut“ wahrgenommen wird. Zum anderen wird durch selektives Framing die Aufmerksamkeit der restlichen Akteure im Netzwerk auf die für das Image wichtigen Dinge gelenkt und Negatives verdeckt.

## Anhang

1. Tabelle zu den Interviews/Expertengesprächen für das deskriptive Kapitel 2 – Branche der IT (in Deutschland)
2. Leitfaden für Expertengespräch mit IT-Experte 1 vom ISF München
3. Leitfaden für Expertengespräch mit IT-Experte 2 aus dem BITKOM-Vorstand
4. Konzern-X Partnerfragebogen 2009
5. Auszüge aus dem Feldtagebuch

189

### 1. Tabelle zu den Interviews/Expertengesprächen für das deskriptive Kapitel 2 – Branche der IT (in Deutschland)

Name	Funktion/Rolle	Institution	Datum	Ort
IT-Experte 1	Wissenschaftler	ISF München	10.03.09	München
IT-Experte 2	Vorstandsmitglied	BITKOM	13.05.09	Kahl am Main
Unternehmer	Geschäftsführer	Meyer IT-Systemlösungen	05.12.08	X
Unternehmer	Geschäftsführer	Meyer IT-Systemlösungen	13.04.09	X
Unternehmer	Geschäftsführer	Meyer IT-Systemlösungen	21.04.09	X

## 2. Leitfaden für Interview mit IT-Experte 1 vom „Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München“ am 10.03.2009 in München

### Abteilung/Arbeitsbereich

- ISF München, was macht diese Institution?
- Position bei ISF (z.B. Direktor Marketing: Beschreibung) und ggf. persönliches
- Tasks/Projekte (z.B. Forschung, Organisation, Betreuung)

### Generelles zur IT-Branche

- Können Sie mir kurz sagen, was Sie mit dem Begriff IT verbinden?
- Welche Elemente oder Unterbereiche ordnen Sie der IT-Branche zu?
- Können Sie die BITKOM-Unterteilung unterstreichen?
  - IT-Hardware
  - Software
  - IT-Services
- Können Sie mir kurz sagen, was die IT-Branche in der heutigen Zeit für die Gesamtwirtschaft für eine Bedeutung hat? (Ökonomisch, Arbeitswelt, Impacts anderer Art,...)

190

### Historische Entwicklung der IT-Branche

- Historische Entwicklung im Zeitraffer – 50er, 70er und 90er
- Können Sie diese folgende Aussage eines Experten aus der IT-Industrie bestätigen?  
*„Alle 5-7 Jahre verändert sich die gesamte IT-Landschaft grundlegend, dann kommen neue, bahnbrechende Produkte und Prozesse auf den Markt, die Karten werden damit immer wieder neu gemischt.“*
- Inwiefern entsteht ein Wandel der Arbeitswelt in der Informations- und Kommunikationsindustrie?

### Historische Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche

- Historische Entwicklung im Zeitraffer – 60er, 70er, 80er und 90er (Standardisierung vs. Individuell)
- Welche Bedeutung erlangen die IT-Dienstleistungen heute im Gegensatz zu IT-Hard- und Software?
- Haben sich die Gewichtung von und zwischen Menschen, Prozessen und Technologie in den letzten Jahrzehnten in der IT-Dienstleistungsbranche stark verändert?
- Inwiefern sind heute im Gegensatz zu früher Teams und Gruppen (*Communities*) zwischen IT-Dienstleistungsunternehmen entstanden?
- Glauben Sie, dass diese Teams einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Branche haben?
- Glauben Sie, dass heute in der IT-Dienstleistungsindustrie Netzwerke eine stärkere Rolle spielen als früher? (Kooperation, Innovation, Macht, Joint-Ventures, Pakte,...)
  - Wie sehen diese Netzwerke aus?

### Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche in Deutschland

- Bedeutung der deutschen IT-Unternehmen weltweit
- Was unterscheidet die deutschen IT-Unternehmen von den restlichen in der Welt?
- Stellen Deutsche besonders hochwertige Dienstleistungen her?

### IT-Dienstleister und Netzwerke

- Thema „Partnermanagement“, weshalb müssen Unternehmen heutzutage Beziehungsmanagement für die Gestaltung von Netzwerken betreiben? Anders gefragt, warum überhaupt Netzwerke?
- Entstehen dadurch Veränderungen in den Wertschöpfungsstrukturen?

### IT-Dienstleister und Projektmanagement

- Kennen Sie zufällig IT-Dienstleistungsunternehmen für Projektmanagement?
- Solche in Deutschland?
- Sie sagen: „*Hochqualifizierte Dienstleistung wird „exportierbar“ und „verlagerbar“*“. Können Sie sich vorstellen, dass es zukünftig auch ausländische Unternehmen geben wird, die in Deutschland den Mittelstand zum Thema Projektmanagement beraten? Auch vor dem Hintergrund, dass die menschliche Komponente beim Mittelstand oft als sehr wichtig erachtet wird
- Wie kann „*intelligente Standardisierung von Produkten und Leistungen*“ beispielsweise in diesem speziellen Bereich funktionieren?
- „*National niche strategies become dead ends*“?
- Wie soll eine Meyer IT-Systemlösungen internationalisieren? Vor allem warum?

191

### IT-Dienstleister und räumliche Nähe

- Welche Rolle spielt Distanz in der Erbringung einer IT-Dienstleistung?
- Größere Spezialisierung gleich größere räumliche Distanz in der Industrie?
- Welche Rolle spielen Messen für IT-Dienstleister?
  - In diesem Zusammenhang: Welche Rolle spielt Postering und Signaling in der IT-Dienstleistungsbranche
- Inwiefern verzerrt die Entfernung zu anderen Akteuren den Wettbewerb?
- Stellen IT-Dienstleistungen aus Indien Probleme für Deutsche IT-Mittelständler dar?
- Gibt es Branchen in Deutschland, die besonders (gar nicht) zugänglich für IT-Dienstleistungen aus Indien und Osteuropa sind?

### „Heute“ und Zukunft (Trends) der IT- und IT-Dienstleistungsbranche

- Wird die IT-Branche auch zukünftig eine zunehmend wichtigere Rolle spielen?
- Wird die IT-Dienstleistungsbranche auch zukünftig eine zunehmend wichtigere Rolle spielen?
- Heute existieren ja zwei entgegengesetzte Entwicklungen in der IT:
  - „Software as a Service“ (browserbasiert: „Cloud-Computing“)

- Persönlich, individuell, „customized“ (meist complex: “Personal Computing“)
- Welchen Einfluss hätte dies auf die IT-Dienstleistungsbranche?
- Wie sieht eine mögliche Neuordnung des IT-Marktes aus?
- Wie wichtig sind Partnerschaften im IT-Dienstleistungsbereich zukünftig?
- Welchen Einfluss hat die Finanzkrise auf die Branche der IT?

### **3. Leitfaden für Interview mit IT-Experte 2 aus dem „BITKOM“-Vorstand am 13.05.2009 in Kahl am Main**

#### **Abteilung/Arbeitsbereich**

- Berufliche Tätigkeit; Was macht dieses Unternehmen?
- Position im BITKOM-Vorstand und ggf. persönliches

#### **Generelles zur IT-Branche**

- Können Sie mir kurz sagen, was Sie mit dem Begriff IT verbinden?
- Welche Elemente oder Unterbereiche ordnen Sie der IT-Branche zu?
- Können Sie die BITKOM-Unterteilung unterstreichen?
  - IT-Hardware
  - Software
  - IT-Services
- Können Sie mir kurz sagen, was die IT-Branche in der heutigen Zeit für die Gesamtwirtschaft für eine Bedeutung hat? (Ökonomisch, Arbeitswelt, Impacts anderer Art,...)

193

#### **Historische Entwicklung der IT-Branche**

- Können Sie diese folgende Aussage eines Experten in Bezug auf Paradigmenwechsel in der IT-Industrie bestätigen?  
*„Alle 5-7 Jahre verändert sich die gesamte IT-Landschaft grundlegend, dann kommen neue, bahnbrechende Produkte und Prozesse auf den Markt, die Karten werden damit immer wieder neu gemischt.“*

#### **Historische Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche**

- Welche Bedeutung erlangen die IT-Dienstleistungen heute im Gegensatz zu IT-Hard- und Software?
- Haben sich die Gewichtung von und zwischen Menschen, Prozessen und Technologie in den letzten Jahrzehnten in der IT-Dienstleistungsbranche stark verändert?
- Inwiefern sind heute im Gegensatz zu früher Teams und Gruppen (*Communities*) zwischen IT-Dienstleistungsunternehmen entstanden?
- Glauben Sie, dass heute in der IT-Dienstleistungsindustrie Netzwerke eine stärkere Rolle spielen als früher? (Kooperation, Innovation, Macht, Joint-Ventures, Pakte,...)

#### **Entwicklung der IT-Dienstleistungsbranche in Deutschland**

- Bedeutung der deutschen IT-Unternehmen weltweit
- Was unterscheidet die deutschen IT-Unternehmen von den restlichen in der Welt?
- Stellen Deutsche besonders hochwertige Dienstleistungen her?

#### **IT-Dienstleister und Netzwerke**

- Thema „Partnermanagement“, weshalb müssen Unternehmen heutzutage Beziehungsmanagement für die Gestaltung von Netzwerken betreiben? Anders gefragt, warum überhaupt Netzwerke?
- Entstehen dadurch Veränderungen in den Wertschöpfungsstrukturen?

### **IT-Dienstleister und Projektmanagement**

- Kennen Sie zufällig IT-Dienstleistungsunternehmen für Projektmanagement?
- Sind hochqualifizierte Dienstleistungen „exportierbar“ und ins Ausland „verlagerbar“? Können Sie sich vorstellen, dass es zukünftig auch ausländische Unternehmen geben wird, die in Deutschland den Mittelstand zum Thema Projektmanagement beraten? Auch vor dem Hintergrund, dass die menschliche Komponente beim Mittelstand oft als sehr wichtig erachtet wird

### **IT-Dienstleister und räumliche Nähe**

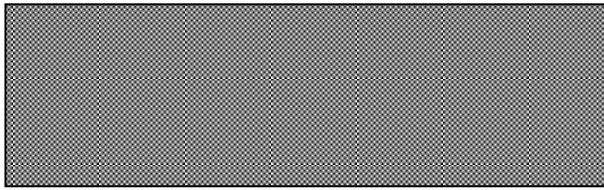
- Welche Rolle spielt Distanz in der Erbringung einer IT-Dienstleistung?
- Größere Spezialisierung gleich größere räumliche Distanz in der Industrie?
- Welche Rolle spielen Messen für IT-Dienstleister?
  - In diesem Zusammenhang: Welche Rolle spielt Postering und Signaling in der IT-Dienstleistungsbranche
- Inwiefern verzerrt die Entfernung zu anderen Akteuren den Wettbewerb?

194

### **„Heute“ und Zukunft (Trends) der IT- und IT-Dienstleistungsbranche**

- Wird die IT-Branche auch zukünftig eine zunehmend wichtigere Rolle spielen?
- Wird die IT-Dienstleistungsbranche auch zukünftig eine zunehmend wichtigere Rolle spielen?
- Heute existieren ja zwei entgegengesetzte Entwicklungen in der IT:
  - „Software as a Service“ (browserbasiert: „Cloud-Computing“)
  - Persönlich, individuell, „customized“ (meist complex: „Personal Computing“)
- Welchen Einfluss hätte dies auf die IT-Dienstleistungsbranche?
- Wie sieht eine mögliche Neuordnung des IT-Marktes aus?
- Wie wichtig sind Partnerschaften im IT-Dienstleistungsbereich zukünftig?

#### 4. Konzern-X Partnerfragebogen 2009



## Konzern-X Partnerinitiative

195

### Potenzialanalyse und Potenzialentwicklung

Fragebogen

Partnername:

Postleitzahl des Hauptsitzes:



## Einführung

*Konzern-X ist entschlossen, den gemeinsamen Markterfolg zukünftig systematisch zu steigern. In diesem Zusammenhang ist das Marktumfeld der Partner sehr wichtig, ebenso wie die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Anforderungen. Auf dieser Grundlage soll die Zusammenarbeit mit den Partnern in Deutschland weiter verbessert werden.*

*Dazu würden wir Sie und Ihr Geschäft zunächst gern besser kennenlernen und verstehen. Um dies zu vereinfachen, haben wir bereits die bei Konzern-X vorliegenden Informationen zu Ihrem Unternehmen in diesen Fragebogen einfließen lassen. Wir wollen diese gemeinsam mit Ihnen überprüfen, aktualisieren und ergänzen:*

- Bitte nennen Sie uns anhand der folgenden Liste Ihre drei Hauptgeschäftsfelder!

196

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Hilfestellung bei der Auswahl von Anbietern und Consultants                          |
| <input type="checkbox"/> | Bau von PC und Server Hardware   |
| <input type="checkbox"/> | Design von Web-Sites und -Anwendungen  |
| <input type="checkbox"/> | Entwicklung und Angebot von Training   |
| <input type="checkbox"/> | Entwicklung von Custom Software  |
| <input type="checkbox"/> | Entwicklung von „hosted software as a service“ (SaaS)                                |
| <input type="checkbox"/> | Entwicklung von Software-Paketen   |
| <input type="checkbox"/> | Entwicklung von Anwendungen und Lösungen für Windows Mobile                          |
| <input type="checkbox"/> | Hosting von Outsourced Services  |
| <input type="checkbox"/> | Installation und Konfiguration von Hardware und Plattform Software                   |
| <input type="checkbox"/> | Installation von Business Software   |
| <input type="checkbox"/> | Management von IT Implementierungsprojekten  |
| <input type="checkbox"/> | Angebot von hosted application services (z.B. CRM, ERP, Messaging, oder Custom Apps) |
| <input type="checkbox"/> | Vorinstallieren von Betriebssystem- und anderer Software                             |
| <input type="checkbox"/> | Abrechnungsleistungen  |
| <input type="checkbox"/> | Geschäftsprozessberatung   |
| <input type="checkbox"/> | IT-Strategieberatung   |
| <input type="checkbox"/> | Lizenzberatung   |
| <input type="checkbox"/> | Integration und Services im Bereich Konzern-X Mobility                               |
| <input type="checkbox"/> | Supportleistungen nach der Implementierung   |
| <input type="checkbox"/> | Security Services  |
| <input type="checkbox"/> | Software Asset Management Services   |
| <input type="checkbox"/> | Verkauf von IT Hardware  |
| <input type="checkbox"/> | Verkauf von Software Lizenzen  |
| <input type="checkbox"/> | Andere: _____  |

- Welche weiteren Partnerschaften bestehen in Ihrem Haus, und wie ist der Grad der Zusammenarbeit?

Partnerschaften mit strategischer Bedeutung	Partnerschaften, für die Zertifizierungen vorliegen	Kooperationen ohne Zertifizierung
<input type="checkbox"/> Adobe/ Macromedia <input type="checkbox"/> Apple <input type="checkbox"/> FSC <input type="checkbox"/> Cisco <input type="checkbox"/> HP <input type="checkbox"/> IBM <input type="checkbox"/> Intuit <input type="checkbox"/> Novell/Suse <input type="checkbox"/> Oracle <input type="checkbox"/> Sage <input type="checkbox"/> Salesforce <input type="checkbox"/> Saleslogix <input type="checkbox"/> SAP <input type="checkbox"/> Sun <input type="checkbox"/> Symantec/ Veritas <input type="checkbox"/> VM Ware <input type="checkbox"/> Andere	<input type="checkbox"/> Adobe/ Macromedia <input type="checkbox"/> Apple <input type="checkbox"/> FSC <input type="checkbox"/> Cisco <input type="checkbox"/> HP <input type="checkbox"/> IBM <input type="checkbox"/> Intuit <input type="checkbox"/> Novell/Suse <input type="checkbox"/> Oracle <input type="checkbox"/> Sage <input type="checkbox"/> Salesforce <input type="checkbox"/> Saleslogix <input type="checkbox"/> SAP <input type="checkbox"/> Sun <input type="checkbox"/> Symantec/ Veritas <input type="checkbox"/> VM Ware <input type="checkbox"/> Andere	<input type="checkbox"/> Adobe/ Macromedia <input type="checkbox"/> Apple <input type="checkbox"/> FSC <input type="checkbox"/> Cisco <input type="checkbox"/> HP <input type="checkbox"/> IBM <input type="checkbox"/> Intuit <input type="checkbox"/> Novell/Suse <input type="checkbox"/> Oracle <input type="checkbox"/> Sage <input type="checkbox"/> Salesforce <input type="checkbox"/> Saleslogix <input type="checkbox"/> SAP <input type="checkbox"/> Sun <input type="checkbox"/> Symantec/ Veritas <input type="checkbox"/> VM Ware <input type="checkbox"/> Andere

• Bitte lassen Sie uns nun über Ihre Branchenausrichtung sprechen:

- a) In welchen der folgenden Branchen sind Sie aktiv?
- b) Welche Umsatzentwicklung erwarten Sie in den für Sie relevanten Branchen **im laufenden Geschäftsjahr?**
- c) Welcher Art sind Ihre Angebote/Lösungen für die einzelnen Branchen?

Branchen	Deutlicher Zuwachs > 10%	Leichter Zuwachs < 10%	Stabil	Rückläufig	Vertikal / Branchen- lösung	Horizontale Komponente	Infrastruktur
<input type="checkbox"/> Land- und Forstwirtschaft, Kreisei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Bildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Finanzdienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Behörden, Öffentliche Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gesundheitswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hosting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Life Sciences (Bio, Medizin, Pharma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Medien und Unterhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Non-Profit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Telekommunikationswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Transport und Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ver- und Entsorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Alle, bzw. keine spezielle Auswahl							

- Bitte lassen Sie uns nun über Ihre zukünftige Branchenausrichtung sprechen:

- a) Welches sind die drei wichtigsten Branchen für Ihr Unternehmen? Bitte bringen Sie sie in eine Rangfolge.

Branchen	3 Schwerpunkte	Rang (1-3)
Land- und Forstwirtschaft, Kreisei	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Bildung	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Finanzdienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Behörden, Öffentliche Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gesundheitswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hosting	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Life Sciences (Bio, Medizin, Pharma)	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Medien und Unterhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Non-Profit	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Handel	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Telekommunikationswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Transport und Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Ver- und Entsorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Alle, bzw. keine spezielle Auswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

•

- a) In welchen der folgenden (Größen-) Segmenten sind Sie im Markt aktiv (gemessen an der Anzahl der PC-Arbeitsplätze)?
- b) Mit welchen Anteilen sind diese Segmente jeweils an Ihrem Umsatz beteiligt?
- c) Welche Umsatzentwicklung erwarten Sie in den für Sie relevanten Segmenten **im laufenden Geschäftsjahr**?

Anzahl der PC-Arbeitsplätze		Zukunftspotenzial			
	Umsatzanteil (%)	Deutlicher Zuwachs > 10%	Leichter Zuwachs < 10%	Stabil	Rückläufig
<input type="checkbox"/> > 500 PC	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 251 – 500 PC	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 26 – 250 PC	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 6 – 25 PC	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 1 – 5 PC	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

200

- a) Wie hoch war der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens im **vergangenen Geschäftsjahr**?
- b) Wie hat sich Ihr Umsatz in diesem Zeitraum entwickelt?
- c) Mit welcher Umsatzentwicklung rechnen Sie **für das laufende Geschäftsjahr**?

Gesamtumsatz (in Mio. EURO)

Umsatzentwicklung im vergangenen bzw. jetzt (31.12.2007) endenden Geschäftsjahr (+/-) in Prozent

Erwartete Umsatzentwicklung im Jahr 2008 (+/-) in Prozent


- Und wie verteilt sich Ihr Gesamtumsatz auf die folgenden Leistungsfelder?

Wie groß ist der Anteil des Hardware-Geschäfts am Gesamtumsatz **im vergangenen Geschäftsjahr**? (in %)

Wie hoch ist der Dienstleistungs-Anteil (d.h. Beratung, Service, Hosting) am Gesamtumsatz **im vergangenen Geschäftsjahr**? (in %)

Wie hoch ist der Anteil selbstentwickelter Software am Gesamtumsatz **im vergangenen Geschäftsjahr**? (in %)

Wie hoch ist der Anteil weiterverkaufter Software am Gesamtumsatz **im vergangenen Geschäftsjahr**? (in %)


- Bitte geben Sie uns Informationen über Ihr Vertriebsnetz:

Sofern Sie eigenen Lösungen entwickeln und vermarkten: Verfügen Sie über eigene Vertriebspartner, die Ihre Lösungen vertreiben? Bitte geben Sie ggf. die Anzahl an.

Wie viele Niederlassungen (inkl. der Zentrale, ansonsten ab 5 Mitarbeitern) mit einem eigenen Vertriebsteam besitzt Ihr Unternehmen in Deutschland?


201

*Wie gehen Sie in Ihrer vertrieblichen Akquise vor, wen sprechen Sie dabei an?*

- Über welche Personen/Funktionsbereiche erfolgt die Erstansprache dabei anteilmäßig (Angabe in %)?

Funktion/Person	Anteil in %
<input type="checkbox"/> Geschäftsführung / Vorstand / Obere Führungsebene	
<input type="checkbox"/> Leiter IT, Technik	
<input type="checkbox"/> IT-Mitarbeiter	
<input type="checkbox"/> Leiter anderer Fachbereiche	
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter anderer Fachbereiche	
<input type="checkbox"/> Andere: _____	

- Wie häufig wird dann im weiteren Verlauf die Führungsebene (Geschäftsführung, Vorstand) in die Gespräche eingebunden?

**Anmerkung:** Wenn die Erstansprache nicht über die Führungsebene erfolgt ist.

- ☐ Bei bis zu 25% der Verhandlungen
- ☐ 26%-50%
- ☐ 51%-75%
- ☐ >75%

- Sind Serviceverträge Bestandteil Ihres Businessmodells?  
Wie hoch ist der Anteil der Lösungsverkäufe, die gleichzeitig Serviceverträge beeinhalteten?

- ☐ Ja ➔ **Wie hoch ist der Anteil?**
  - ☐ Bei bis zu 25% der insgesamt verkauften Lösungen
  - ☐ 26%-50%
  - ☐ 51%-75%
  - ☐ >75%
- ☐ Nein

- a) Wie viele Kunden hat Ihr Unternehmen insgesamt, die im **vergangenen Geschäftsjahr** Leistungen von Ihnen bezogen haben (d.h. aktive Kunden)?  
b) Und wie vielen Kunden hatten Sie im **vergangenen Geschäftsjahr** im Konzern-X-Umfeld (Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen)?

202

Anzahl aktiver Kunden insgesamt	
Anzahl aktiver Kunden im Konzern-X-Umfeld	

- a) Wie groß ist die Anzahl der Neukunden, die im **vergangenen Geschäftsjahr** erstmals Leistungen von Ihnen bezogen haben?  
b) Und wie groß ist diese Anzahl im Konzern-X-Umfeld (Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen)?

Anzahl Neukunden	
Anzahl Neukunden im Konzern-X-Umfeld	

*In welcher Form und Fokussierung sind Sie im Konzern-X-Umfeld tätig?*

- Welchen Anteil hatte das Konzern-X-Geschäft im **vergangenen Geschäftsjahr** an Ihrem Gesamtumsatz?

Wie hoch ist der Anteil des Konzern-X-Softwareumsatzes am Gesamtumsatz (in %)	
Wie hoch ist das Volumen des Dienstleistungs-Geschäftes, das sie im Konzern-X-Umfeld tätigen? (in €)	
Wie hoch ist das Volumen des Dienstleistungs-Geschäftes im Konzern-X-Umfeld, bei dem Sie gleichzeitig auch die dazugehörigen Konzern-X-Lizenzen verkaufen? (in €)	

203

- a) Wie hat sich Ihr Umsatz mit Konzern-X-Software im **vergangenen Geschäftsjahr** entwickelt?
- b) Mit welcher Umsatzentwicklung rechnen Sie **im aktuellen Geschäftsjahr**?

1	Entwicklung des Konzern-X Software-Umsatzes im <b>vergangenen Geschäftsjahr</b> (+/-) in Prozent	
2	Erwartete Entwicklung des Konzern-X Software-Umsatzes <b>im laufenden Geschäftsjahr</b> (+/-) in Prozent	
3	Wie wird sich Ihr KX-bezogenes Dienstleistungs-Geschäft <b>im laufenden Geschäftsjahr</b> entwickeln? (+/-) in Prozent	



- Konzern-X hat das eigene Leistungsprogramm in verschiedene Kompetenzbereiche untergliedert:

- a) In welchen dieser Bereiche ist Ihr Unternehmen tätig?
- b) Welche Bedeutung haben diese einzelnen Kompetenzfelder für Ihr Geschäft? (*Ratingskala von 1 bis 6; 1=hohe Bedeutung, 6=geringe Bedeutung*)
- c) Welche Umsatzentwicklung erwarten Sie in den einzelnen Kompetenzfeldern **im laufenden Geschäftsjahr?**

	Bedeutung 1=hohe Bedeutung 6=geringe Bedeutung	Deutlicher Zuwachs > 10%	Leichter Zuwachs < 10%	Stabil	Rückläufig
<input type="checkbox"/> Advanced Infrastructure Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Data Management Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Learning Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mobility Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Security Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Business Process and Integration Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Information Worker Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Licensing Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Networking Infrastructure Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Custom Development Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> ISV/Software Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Konzern-X Business Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> OEM Hardware Solutions	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Business Intelligence	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Hosting	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Bitte geben Sie uns Auskunft zu Ihrem aktuellen Mitarbeiterbestand, sowie zur für die kommenden 12 Monate geplanten Entwicklung:

[Beispiel]

200	+ 10 - 5
-----	-------------

Anzahl der Mitarbeiter Gesamt

--	--

Anzahl der Business-Consultants und Sales-Mitarbeiter insgesamt

--	--

Anzahl der technischen Mitarbeiter und Software-Entwickler insgesamt

--	--

Anzahl der Mitarbeiter, die auf Konzern-X Themen fokussiert sind, d.h. sich zu mehr als 80% mit Konzern-X-Themen befassen

--	--

*Wie gehen Sie mit Ihren Ressourcen den Markt an:*

• Bitte beschreiben Sie die Vorgehensweise Ihres Hauses in der Marktkommunikation für Konzern-X-Leistungen.

- ☐ Wir führen eigenständig Marketingkampagnen im Umfeld der Konzern-X-Themen durch.
- ☐ Wir führen gemeinsam mit Konzern-X Marketingkampagnen durch
- ☐ Wir führen nur solche Kampagnen durch, die durch Konzern-X finanziert werden
- ☐ Wir führen auch Kampagnen durch, die Investitionen von unserer Seite erfordern
- ☐ Wir führen keine Marketingkampagnen im Konzern-X Umfeld durch

• Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihre Marketingkonzeption zu? (Ratingskala von 1 bis 6; 1=Zustimmung, 6=Ablehnung)

Bei der Durchführung von Marketingkampagnen ...	Zustimmung				Ablehnung	
	1	2	3	4	5	6
... steht für unser Haus die eigenverantwortliche Durchführung im Vordergrund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... befürworten wir die Unterstützung durch einflussreiche/renommierte Partner wie Konzern-X.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sind wir bereit, unser Marketingbudget in gemeinsame Kampagnen zu investieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stimmen wir uns intensiv mit Konzern-X ab bzw. binden Konzern-X in die Planung ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

206

• Welches Volumen hat Ihr Marketingbudget?

Wieviel Prozent des Jahresumsatzes planen Sie für Ihr Marketingbudget ein?

Wieviel Prozent des Marketing-Budgets setzen Sie für gemeinsame Maßnahmen mit Konzern-X ein (Messeauftritte, Kampagnen)?

*Nun würden wir gern Ihre Zusammenarbeit mit Konzern-X aus Ihrer Sicht betrachten:*

- Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten Ihrer Partnerschaft mit Konzern-X? (Ratingskala von 1 bis 6; 1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden)

	Sehr zufrieden			Sehr unzufrieden		
	1	2	3	4	5	6
Erzielter Geschäftserfolg mit Konzern-X in der Vergangenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukünftige geschäftliche Perspektive in der Zusammenarbeit mit Konzern-X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breite des Leistungsangebots im Rahmen des Partnerprogramms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Leistungen im Rahmen des Partnerprogramms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung durch den Partner Account Manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtzufriedenheit mit Ihrer Konzern-X-Partnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

207

**Anmerkung:** Die Bewertung des Partner Account Managers wird Konzern-X nur in abstrahierter Form zugänglich gemacht. – Ein Rückschluss auf den einzelnen PAM ist nicht möglich!

*Im folgenden Bereich geht es darum, wie wichtig Ihnen verschiedene Unterstützungsleistungen im Rahmen Ihrer Zusammenarbeit mit Konzern-X im Hinblick auf Ihren Geschäftserfolg sind, und wie zufrieden Sie mit diesen Leistungen jeweils sind.*

*Damit Konzern-X einschätzen kann, welche Bedeutung die verschiedenen Leistungen für Sie haben, möchten wir Sie bitten, innerhalb der linken Spalte der folgenden **6 Fragen** ein **Budget von je 100 Punkten** auf die einzelnen Leistungen zu verteilen. Die Leistungen, die Ihnen wichtiger sind, sollten entsprechend mehr Punkte erhalten, Leistungen, die Sie nicht benötigen, können Sie dagegen mit 0 Punkten bewerten.*

- a) Wie wichtig sind die folgenden Unterstützungsleistungen aus dem Themenfeld Vertrieb?
- b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

208

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
Vertriebstrainings	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vertriebscoaching	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vertriebsleitfäden	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pipeline Management (Unterstützung/Beratung beim Management der eigenen Vertrieb-Pipeline)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gemeinsame Kundentermine	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Konzern-X Business Sales Circle (Akademie und "Club" für Top Vertriebler der Partner)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gemeinsame Termine mit Partner und Kunden im Executive Briefing Center bei KX	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informationen/Argumentationen in Wettbewerbssituationen (andere Hersteller) beim Kunden	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vermittlung von Spezialisten für Kundentermine in Wettbe- werbssituationen (andere Hersteller) beim Kunden	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unterstützung bei der Beantragung spezieller Projektpreise	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PreSales Support für nichttechnische Produktinformationen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Projektunterstützung in Form von finanzierten Leistungen durch Partner oder Konzern-X Consulting Services (BIF Gel- der)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Projektfinanzierungs-Angebote	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Vermittlung von Kontakten zum Konzern-X Endkunden Account Management



- a) Wie wichtig sind die folgenden Unterstützungsleistungen aus dem Themenfeld Marketing?
- b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
Suchmaschine über Partner und deren Lösungen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketingkampagnen - Material	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketingkampagnen - Planung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketingkampagnen - Werbekostenzuschüsse	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Partner to Partner Business	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vermarktung des Partnerstatus	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unterstützung bei Planung und Durchführung von Kunden-Veranstaltungen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teilnahme/Vortrag auf Endkunden-Veranstaltungen des Partners	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketingmaterial, Werbemittel	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefonischer Pre-Sales Support	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Demo-Umgebung und Szenarien	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- a) Wie wichtig sind die folgenden Unterstützungsleistungen aus dem Themenfeld „Pflege der Geschäftsbeziehung“?  
b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
(reaktive) Bearbeitung von Anfragen zum Partnerprogramm usw.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Software-Lizenzen für eigenen Einsatz	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Partnerforen/ Partnerkonferenzen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Beschwerdemanagement	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Termine mit KX Management	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Planung KX Lizenzumsatz	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Partnerprofil	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Unterstützung bei der Positionisierung Ihrer Leistungen und Visibilität Ihres Unternehmens bei Konzern-X	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- a) Wie wichtig sind die folgenden Unterstützungsleistungen aus dem Themenfeld Technische Unterstützung?
- b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
Planung von Aktivitäten des Partners im Bereich Technical Readiness (d.h. Mitarbeiterweiterbildung u.ä.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Einsatz von technischen Spezialisten beim Partner zum Aufbau von neuem Knowhow	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Beta-Versionen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Technische Trainings	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Abonnements (technische Informationen)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Advisory Hours (Beratungsservice für Softwarehersteller)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Online-Support, Newsgroups	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Technischer Support bei unternehmenskritischen Problemen bei Kunden	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5 kostenlose Support-Anfragen	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Technischer Service-Koordinator bzw. Partner Technical Consultant (spez. Berater, der technische Probleme löst bzw. die Lösung koordiniert, aber auch selbständig über neue Entwicklungen (z.B. Sicherheitswarnungen) informiert.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vermittlung / Beibringung technischer Spezialisten (Presales / Technik)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>



- a) Wie wichtig sind die folgenden sonstigen Unterstützungsleistungen?

b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
Business Development, Strategieberatung, Business Planung, Marketing Planung und Reviews, auf Management-Ebene der Partner	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fachkräftevermittlung an Partner	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marktforschungsergebnisse von Konzern-X	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Zufriedenheitsbefragung bei Kunden des Partners	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trainings zu allgemeinen Business-Themen (z.B. Recht)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

212

- a) Wie wichtig sind Ihnen auf übergeordneter Ebene die verschiedenen genannten „Unterstützungsbereiche“?

b) Wie zufrieden sind Sie mit diesen Leistungen?

	a) Bedeutung Bitte verteilen Sie 100 Punkte!	Zufriedenheit 1=sehr zufrieden 6=sehr unzufrieden
Vertrieb	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Marketing	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Beziehungspflege Partner-KX	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Technische Unterstützung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonstige	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- Was sind die „Highlights“ Ihrer Partnerschaft mit Konzern-X; welche Unterstützungsleistungen, welche Angebote tragen am stärksten zu Ihrem Geschäftserfolg bei?
- 

1. ...

2. ...

3. ...

---

- Und was sind aus Ihrer Sicht die Schwachstellen und Kritikpunkte; was sollte Konzern-X in der Partnerschaft verbessern, um den gemeinsamen Erfolg zu steigern?
- 

1. ...

2. ...

3. ...

---

213

- Was sind Ihre drei wichtigsten Anforderungen an Konzern-X, damit Sie am Markt wachsen können?
- 

1. ...

2. ...

3. ...

---

*Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang noch einmal über die Zukunft reden:*

- Wie wollen Sie Ihr Unternehmen in den nächsten zwei Jahren entwickeln? – a) In welchen **drei** Top-Themen/Bereichen liegt Ihr Investitionsfokus für die kommenden 24 Monate?  
b) Und wie attraktiv bzw. potenzialreich sind diese Themen für Sie? (D.h. wenn Sie 10 „Investitionspunkte“ zu vergeben hätten, wie würden Sie sie auf diese drei Themen verteilen?  
c) Wie gut fühlen Sie sich in diesem Thema durch das Konzern-X-Angebot unterstützt? (Rating 1–6)  
d) Welche Konzern-X-Technologien sind für die geplante Investition relevant?  
e) Mit welchen anderen Anbietern planen Sie bei diesem Thema zusammenzuarbeiten?

214

a) Thema	b) Potenzial	c) KX-Bezug	d) KX-Technologien
Thema 1: <b>Business Intelligence</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Thema 2: <b>Hosting</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Thema 3: <b>Prozessintegration</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

	e) Anbieter
Thema 1:	<b>Konzern-X</b>
Thema 2:	<b>Konzern-X</b>
Thema 3:	<b>Konzern-X</b>

- Konzern-X sieht die folgenden Felder als Wachstumsthemen an.  
a) Wie attraktiv bzw. potenzialreich sind diese Themen für Sie?  
(Rating 1 –6)
- 

**Aktuelle KX Fokusthemen**

Enterprise Search (ShareDrive Server)

Enterprise PMPro Management (KX PMPro)

Visualisierung (KX Vision)

Unified Communication

Systemmanagement

Sicherheit

Hosting

Business Process Integration

ERP Systeme

Kundenbeziehungsmanagementsysteme

## a) Potenzial

- Welche Bedeutung hat für Ihr Unternehmen die Zusammenarbeit mit Konzern-X zukünftig?

**Anmerkung:** Neue Bereiche könnte z.B. heißen: weitere Branchen, neue Segmente, neue Themen oder Kompetenzen beziehungsweise neue Produkte.

- ☐ Zusammenarbeit soll auch auf neue Bereiche ausgedehnt werden
- ☐ Welche?
- ☐ Zusammenarbeit soll im den bisherigen Bereichen ausgebaut werden, jedoch nicht auf neue Bereiche ausgedehnt werden.
- ☐ Zusammenarbeit soll in den bisherigen Bereichen unverändert fortgesetzt werden
- ☐ Zusammenarbeit wird möglicherweise zurückgehen

Warum? \_\_\_\_\_

- Unternehmensziele:

Welche Ziele haben Sie sich für Ihr Unternehmen **im laufenden Geschäftsjahr** gesetzt? Bitte nennen Sie uns Ihre Top-3 Ziele in einer Rangfolge.

216

*Bitte Position 1 bis 3 nennen. 1 = das wichtigste Thema, 2= das zweitwichtigste Thema usw.*

	Rang
	1 – n
Sicherung des Unternehmensbestands	<input type="text"/>
Festigung der bislang erreichten Marktposition	<input type="text"/>
Erhöhung der Umsätze	<input type="text"/>
Erhöhung des Marktanteils	<input type="text"/>
Verbesserung der Unternehmensrendite	<input type="text"/>

*Vielen Dank für Ihre Teilnahme...:*

- Gibt es abschließend noch etwas, das Ihnen für Ihre Zusammenarbeit wichtig ist und das bisher unerwähnt geblieben ist?

## **5. Auszüge aus dem Feldtagebuch**

### **09.01.2009**

E-Mail an MindMapper 1 wegen anstehender Konzern-X PMPro-Konferenz vom 14. bis zum 17. September 2009 in Atlanta, Georgia. Wir haben Patrick und Gideon gefragt, ob sie an einer Kooperation mit uns interessiert sind, damit wir Meyer-intern die Kosten für die Konferenz halbieren können. Ziel ist aber eindeutig, dass Meyer IT-Systemlösungen einen „Big Bang“ (Thomas Meyer) erzielen möchte! Es soll die neuste Version von Konzern-X PMPro mit dem aktuellsten MindMapper 1 der Version 5 mithilfe eines neuen MeyerLINK, Version 2009, verbunden und dann mit dem „größtmöglichen Aufsehen auf einem Messestand und in einem Vortrags-Slot“ (Thomas Meyer) präsentiert werden.

### **10.01.2009**

Patrick Clever und Gideon Smith sagen, dass sie das gerne machen würden, wenn die Kosten überschaubar bleiben. Thomas Meyer hat denen nun eine E-Mail geschickt, in der sich die Gesamtkosten auf \$ 11.000,- belaufen. Wir warten gespannt auf deren Antwort!

217

### **12.01.2009**

Ich merke nun allmählich, dass nicht nur für Meyer IT-Systemlösungen, sondern auch für mich persönlich, insbesondere in Bezug auf die empirischen Ergebnisse für meine Dissertation, die kommende Konzern-X PMPro-Konferenz in Atlanta sehr ergiebig sein könnte. Ich verhandle mit Unternehmen 12 und MindMapper 1 über eine gemeinsame Teilnahme. Ich habe hierfür heute Beate (von Unternehmen 12), Gideon und Patrick (von MindMapper 1) eine detaillierte Mail über die Kosten, die sich insgesamt auf etwa \$ 11.000,- belaufen, gesendet. Ich hoffe nun dass wenigstens eine von den beiden Parteien sich dafür entscheidet, mit uns an der Messe teilzunehmen. Dies ist vor allem für Meyer IT-Systemlösungen aus Gründen des strategischen Postering sehr empfehlenswert. Thomas Meyer und ich telefonieren heute in guter Laune. Wir besprechen die Wirksamkeit von Messeauftritten und er erzählt mir von seinem anstehenden Interview am Freitag, den 16., mit einem Reporter von „Who is Who“ und sagt, „im positiven Falle der Nominierung und Auszeichnung ist das extrem werbewirksam für uns“, besseres könne ja gar nicht passieren. So viel zum Thema Reputation.

### **15.01.2009**

Heute hatten wir einen Termin bei einer bekannten Frankfurter Werbeagentur namens Publicis, die künftig gerne mit Konzern-X UPM arbeiten möchte. Sie wandte sich an Konzern-X, die sich daraufhin am heutigen Tage zusammen mit Meyer IT-Systemlösungen vorgestellt und PMPro vorgeführt haben. Steffen Kreis und ich sind von unserem Unternehmen aus mit Jörg von Konzern-X

dort. Konzern-X „verkauft“ uns als einen seiner „fünf Spezialisten in Deutschland für UPM“ (Jörg Jasper). Steffen und ich gehen davon aus, dass wir Publicis überzeugt haben. Nun geht es noch um das Thema „gemeinsame Terminfindung“ für den Analysis-Workshop: Bei Publicis wollte man, dass wir springen. Steffen Kreis sagt jedoch „im Bereich UPM-Consulting finden sie niemanden, der eine viel geringere Vorlaufzeit hat als Meyer IT-Systemlösungen. Zudem sind wir gottseidank viel gefragt!“ Steffen zeigt sich sehr selbstbewusst während ich das Geschehen beobachte.

### **16.01.2009**

Heute erhalte ich die beste Nachricht überhaupt, seitdem ich für Meyer IT-Systemlösungen arbeite: Mit einem schlichten und sachlichen aber trotzdem entschlossenen „Hi Shahzeeb, OKAY, let's go ahead with it!“ bestätigt Gideon die Teilnahme von MindMapper 1 an der PMPro-Konferenz in Atlanta, Georgia. Wir sind sehr erfreut über diese Nachricht, aus mehreren Gründen: Wir müssen nun nur noch die Hälfte zahlen, da man sich alle anfallenden Kosten teilen wird; Wir werden uns strategisch neu ausrichten, und zwar gegen Unternehmen 12, „da man uns dort auch nicht mehr strategisch wichtig findet“ (Thomas Meyer); Wir kommen möglicherweise mit dem MeyerLINK bedeutend weiter, da MindMapper 1 eine neue „Positionierungschance“ darstellt. Und damit wird Meyer IT-Systemlösungen „wieder großen Wind in den USA, vor allem bei Konzern-X, machen!“ (Thomas Meyer). Persönlich ist mir das wichtig, da das alleine auf meine Initiative hin entstanden ist. Ich habe das erste Mal das Gefühl, dass ich das ganze Geld wert bin, was man mir monatlich zahlt.

218

[...]

### **02.02.2009**

Telefonat mit MindMapper 1. Alle sind positiv! Es sind konkrete Dinge bezüglich der kommenden PMPro-Konferenz besprochen worden: Unter anderem der Messestand und die Demonstration der Software. Die beiden Entwickler sind seitdem im regen Austausch von entwicklungstechnischen Informationen, was die Softwarearchitektur von MeyerLINK und MindMapper 1 Version 5 angeht. Ich bin sehr zuversichtlich, dass diese Kooperation gut gehen wird.

### **10.02.2009**

Island – und damit auch Elín – ist erst einmal „aus dem Rennen“ (Thomas Meyer), da die globale Wirtschafts- und Finanzkrise ja bekanntlich vor allem dort ihre Spuren hinterlassen hat.

### **16.02.2009**

Heute habe ich zusammen mit Thomas Meyer ein wichtiges Conference-Call mit Maria Gomez von Konzern-X, die dort als PAM, also Partner Account Manager, arbeitet und die PMPro Partner im PES betreut. Bei diesem Zusammentreffen geht es darum die Vorzüge und Geschichte des

Meyer-Add-Ins MeyerLINK vorzuführen. Thomas Meyer und ich präsentieren über PcVisit, da Konzern-X Meeting-Tool nicht funktionierte. Ich mache die Einführung und zeige meine Power-Point-Präsentation über MeyerLINK. Dabei erkläre ich warum es durchaus starke Vorteile hat Konzern-X PMPro mit MindMaster zu verbinden. Thomas Meyer gibt in diesem Gespräch selbstbewusst das Statement ab, dass wir ‚ein weltweites funktionierendes Partnernetzwerk‘ haben, und dass wir „weltweit die einzigen Partner mit einer Lösung wie MeyerLINK“ sind. Dabei hat er natürlich keine Verkaufszahlen angegeben. Thomas Meyer gibt auch an, dass wir nun mit MindMapper 1 kooperieren und in Atlanta, GA, im September auf der PMPro Conference 2009 „gemeinsam groß auftreten“. Thomas Meyer zeigt auch im Gespräch, dass er innerhalb Konzern-Xs viele Kontakte hat: Es fallen viele prominente Namen. Er sieht sicherlich die Notwendigkeit bei Maria zunehmend unseren Ruf zu verbessern, da sie eindeutig „Unternehmen 6-lastig“ sei. Dies tut Herr Meyer dadurch, dass er Maria zeigt, welche Leute er bei Konzern-X kennt und mit welchen Unternehmen er weltweit paktiert.

219

**24.02.2009**

Thomas Meyer teilt mir heute mit, dass er eine „Mittelstandslösung“ plant, also eine Software oder Lösung für mittelständische PMPro-User. Diese Lösung soll aus eigenem Hause sein, dies sei zum jetzigen Zeitpunkt jedoch „noch streng geheim“. Ich rede natürlich mit niemandem darüber, trage es aber gerade in dieses Buch ein, wissend, dass diese Information an keine Dritte gelangen darf. Wir melden mich heute auch zur PMPro-Konferenz in Atlanta an. Da die Anmeldung etwa \$ 800,- kostet, wurde in Erwägung gezogen, dass ich die Hälfte des Betrages, der sich insgesamt mit Hotel und Flug auf etwa \$ 1.000,- beläuft, anteilig mittrage. Ich sage ‚ja‘, da ich weiß, dass sich die Finanzkrise auch auf den IT-Dienstleistungsbereich für Projektmanagement ausgewirkt hat: So sagt Thomas Meyer: „Unternehmen 6 hat schon Mitarbeiter entlassen, sogar Senior-Berater.“ Zudem möchte ich diese Messe sehr gerne für meine Dissertation miterleben, da ich denke, dass diese PMPro Conference im Beobachtungszeitraum, im Hinblick auf das Thema, das ich wissenschaftlich bearbeite, die wichtigste sein könnte.

**02.03.2009**

Fahre morgen auf die CeBIT aus zwei Gründen: 1. Für meine Dissertation: Ich gehe der Frage nach, inwiefern die Behauptung von Thomas Meyer stimmt, dass „Messen nicht mehr so wichtig“ sind wie noch vor einigen Jahren, sprich „nicht mehr so gut besucht sind“. Ich werde schauen, wie groß die CeBIT ist, was dort alles „passiert“, wer alles dort ist, wer sie besucht und wer dort ausstellt. 2. Ich gehe dorthin für Meyer IT-Systemlösungen: Ich werde Florian Schmidt von Konzern-X besuchen und „Smalltalk“ machen. Ich werde schauen, wie wichtig diese Messe noch für Konzern-X ist. Thomas Meyer hat sich über diese Initiative von mir sehr gefreut.



**04.03.2009**

Gestern bin ich auf der CeBIT in Hannover gewesen. Etwa so, wie Thomas Meyer und andere Kollegen in der Firma im Vorfeld bereits prophezeit oder angekündigt hatten, war die Messe nicht sonderlich gut besucht. Ich habe insbesondere von mehreren CeBIT-Organisatoren, mit denen ich mich unterhalten konnte, mitbekommen, dass man Freikarten in großer Menge an potenzielle Messeinteressenten verschenkt hat, um die Besucherzahlen nicht zu sehr absinken zu lassen. „25 % weniger Aussteller als 2008! Die Firmen fühlen sich heute auf Fachmessen besser aufgehoben“ Reuters (2009). Und ich denke, dass auf diesen Fachmessen der Community-Gedanke viel stärker zum Tragen kommt. Im Vergleich zu den letzten Jahren waren bedeutend weniger Aussteller da: Hintergrund ist, dass immer mehr Besucher diese und ähnliche Messen nicht mehr als „Börse für Neues“ sehen, sondern als ein Zusammenkommen für Networking. Viele Unternehmen, vor allem auch Konzern-X, haben Messestände, die davon leben, dass dutzende Partner sich und ihre Partnerschaft sowie ihre Produkte (als Anbindung zu Konzern-X-Produkten) dort ausstellen (Bild von Unternehmen 15 bei Konzern-X auf CeBIT). Thomas Meyer hatte mich „hingeschickt“, um Meyer IT-Systemlösungen dort als Teilnehmer und Networker zu positionieren. Daher war ich auch bei Florian Schmidt von Konzern-X und hatte das halbstündige Treffen dazu genutzt, ihm meine Sympathie auszudrücken und das Verhältnis zu ihm als Mitarbeiter von Meyer IT-Systemlösungen zu intensivieren – letztlich habe ich soziales Kapital aufgebaut. Er berichtete mir beim Gespräch einiges über Konzern-X, auch internes. Zudem erzählte er mir Persönliches und nahm sich trotz Stress am Konzern-X-Messestand Zeit für mich. Im Anschluss an das Treffen sagte er, wir müssten häufiger im Kontakt zueinander stehen und intensiver miteinander arbeiten, was ich sehr begrüße, weil ich ihn für einen „Macher“ halte. Insgesamt ist tatsächlich mein Eindruck, dass solche Messen in Deutschland, die sich bisher mit „IT allgemein“ beschäftigen, zunehmend im Wandel sind: Von „Messe für Innovationen“ hin zu „IT-Networking-Event“. Große Unternehmen wie etwa HP, Epson und Konzern-X tendieren zunehmend zu eigenen Messen, Kongressen, Konferenzen und sonstigen Events, auf denen absolut weniger Teilnehmer\_innen sind, aber dafür „die Richtigen“, nämlich die eigene Community! Ich sollte im Auftrag von Thomas Meyer und Meyer IT-Systemlösungen auf dieser Messe auch schauen, „welche Anbieter es noch so für den Bereich Projektmanagement und Ähnliches gibt“. Das tat ich dann auch: Das Resultat ist, dass von den „6 Big“ der deutschen Konzern-X-Projektmanagement-Dienstleistern nur einer auf der CeBIT vertreten war: Unternehmen 15. Ich ging dorthin, an den Stand, und redete mit dem Geschäftsführer, Dr. Thomas Henkelmann, offenbarte jedoch nicht meinen Bezug zu Meyer IT-Systemlösungen und unserer Branche. Ich wollte nämlich gerne von ihm wissen, ob es noch andere Projektmanagement-Spezialisten auf dem deutschen Markt für Konzern-X PMPro gibt. Er sagte, „fünf andere gibt es noch“: Die Community kennt sich also scheinbar! Bevor es aber zu heiß wurde, ging ich weiter und

suchte nach anderen Unternehmen, die eigene Projektmanagement-Lösungen anbieten. Auf der CeBIT ist mir nach diversen Gesprächen mit Anbietern von Schnittstellenprogrammierungen aus Indien, Anbietern von ganzen Lösungen, Projektmanagement-Modulen, *customized* Bausteinen, Schulungs-Programmen und anderen, ein Trend aufgefallen: Auch im Projektmanagement-Bereich deutet vieles darauf hin, dass zukünftig die meisten Unternehmen, sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrager-Seite auf Web-basierte Anwendungen setzen. Die klassischen „Box-Client-Versionen“ von Projektmanagement-Software scheinen ihrem Ende nah zu sein. Nichtsdestotrotz scheint mir, wird ein großer Teil der Projektmanagement-Consulting-Sparte wohl bestehen bleiben. Denn die Anpassungsleistung von Unternehmen wie Meyer und Co., wie beispielsweise das Anbinden von bestehenden Datenbanken an die neue Projektmanagement-Software oder das spezifische Einstellen und Konfigurieren der Anwendung für bestimmte Unternehmen, ist nach wie vor sehr wichtig für das Funktionieren solcher Systeme. Hosting ist jedoch im Zuge der Web-basierten Lösungen der Zukunft sicherlich etwas, was wichtig werden könnte. Denn, wieso nicht alles über den Browser machen: Projekte Planen, Rückmelden und Reporting? Thema „Cloud Computing“.

221

### **15.03.2009**

Ich führe heute ein Telefonat mit Thomas Meyer bezüglich des PAB-Meetings in Riverton in der letzten Woche. Es waren 25 PAB-Mitglieder als Teilnehmer vor Ort. Ursprünglich sind es 33 Mitglieder, acht waren jedoch verhindert. Aus Deutschland waren insgesamt drei Teilnehmer da: Steven Green von Unternehmen 15, Thomas Meyer von Meyer IT-Systemlösungen und einer der Gründer von Unternehmen 6. Ursprünglich wurden weltweit 70 Partner für das PAB nominiert. Die jeweiligen Landeschefs für PMPro und UPM nominieren individuell für ihr Land diejenigen Partner, „die für sie essentiell wichtig sind und einen Impact auf dem Markt haben“ (Thomas Meyer). Also werden 70 von 235 spezialisierten UPM-Partnern weltweit nominiert. Für den Konzern-X PMPro-Produktmanager in Deutschland, Florian Schmidt, bedeutet das, dass folgende Frage geklärt und erörtert werden muss: „Welchen Impact und Mehrwert bringt mir dieser Partner für unsere weltweite Strategie? Wen nehmen wir rein, wen nehmen wir nicht rein?“ Ist ein Partner für das PAB nominiert und wird „einberufen“ (Thomas Meyer), genießt er diverse Vorteile, die andere nicht haben: „Eine viel frühere Informationsbasis dessen, was in PMPro-Releases demnächst kommt“; Eine starke Community-Zugehörigkeit; Einfluss in der Entwicklung der Software; Prestige bei Konkurrenten und Kunden, was Wettbewerbsvorteile verschafft; Größeres Ansehen und „besseres Standing“ bei Konzern-X allgemein und insbesondere auch bei Konzern-X-Deutschland. Thomas Meyer sagt zudem aus seiner eigenen, sechsjährigen Erfahrung, dass PAB-Mitglieder nicht mehr so „leicht angreifbar“ sind, wenn sie einmal Teil dieses „Systems“ geworden sind: „Man kann dem nicht einfach auf die Füße treten, der sitzt im PAB.“

### **23.03.2009**

Ich schreibe heute eine Mail an Gideon und Patrick, um herauszufinden, wie weit die Entwicklung von MindMapper 1 Version 5 vorangeschritten ist. Wir müssen noch sehr viel machen für die Vorbereitung auf die PMPro Konferenz im September: Beispielsweise das Programmieren von Meyer-LINK für MindMapper 1 Version 5 und PMPro 2009. Wir müssen noch einen „Partner-Sales-Plan“ erstellen, eine Marketing-Strategie besprechen, den Messestand konzipieren und in Auftrag geben, die Sales-Prozesse definieren und die vertraglichen Rahmenbedingungen klären und festlegen.

### **24.03.2009**

Thomas Meyer teilt mir heute mit, dass er und ich am 27.05.09 in Talstadt auf der „6. IT-Messe“ vertreten sein werden. Jedoch nicht mit einem eigenen Stand, sondern an dem von Konzern-X. Wir werden dort als vollwertige Mitarbeiter von Konzern-X „aushelfen“. Herr Meyer wird einen Vortrag halten und ich werde mich meinem Feldtagebuch widmen, wenn ich zwischendurch Zeit finde.

222

### **25.03.2009**

Gespräch mit Thomas Meyer über seine Telefonkonferenz mit Florian Schmidt von Konzern-X und der PMPro-Produktgruppe in den USA zwecks Besprechung des Problems der „Partnerstatus-Kategorien“ für die PMPro-Partner im Eco-System: „Konzern-X Gold-Certified“, Konzern-X Premium PMPro-Certified, etc. soll demnächst aufgelöst werden. Es soll durch etwas Neues ersetzt werden, aber bisher ist noch unklar, wie das ganze aussehen soll. An diesem Gespräch sollten eigentlich aus Deutschland Unternehmen 15 mit Steven, Unternehmen 6 mit einem der beiden Gründer, Unternehmen 10 mit Helmut Haas, Unternehmen 16 mit Josef Reifenroth und Meyer IT-Systemlösungen mit Thomas Meyer teilnehmen. Nur Letztere beiden, also Reifenroth und Meyer, waren da. Florian Schmidt stellte zu Beginn dieses Meetings anscheinend die Frage: „Ist der harte Kern da?“ Dies kommentierte Thomas Meyer mit einem süffisanten: „Nur der ganz harte!“ Wenn das kein Statement ist.

### **31.03.2009**

Heute hatte ich zwei wichtige Termine gehabt: Erstens, einen Skype-Termin mit Patrick Clever, in dem es um den gemeinsamen Messeauftritt von MindMapper 1 und Meyer IT-Systemlösungen ging. Ich frug ihn einige marketingbezogene Dinge, woraufhin er mich auf Gideon Smith verwies, da meine Fragen eher marketingstrategischer Art sind. Ich habe Gideon daraufhin eine E-Mail geschickt, mit der Anfrage, wann er könne. Ich stellte auch eine weitere Frage an ihn, mit dem Hinweis, dass Thomas Meyer und ich die Idee hatten, dass man ein *Crossgrade*, zum Bekehren oder umdrehen von MindMaster-Nutzern erarbeiten könne. Beispielsweise kam uns da die Idee eines besonders günstigen Tarifes speziell für MindMaster-User, wenn sie eine MindMapper 1-Lizenz

erwerben möchten, eine Art „Umstiegsprämie“. Besonders geeignet sei diese Idee für den Messeauftritt, so Thomas Meyer: „Das ist ein zentraler Angriff auf Unternehmen 12!“ Ich habe Patrick außerdem sämtliche Informationen zum MindMaster geschickt und ihm Feedback zur Pre-Alpha-Version von MindMapper 1 Version 5 gegeben, was ihm helfen wird MindMapper 1 Version 5 „besser“ zu machen! Der zweite Termin heute war jedoch noch wichtiger: Thomas Meyer war heute in Frankfurt/Main: Wir hatten zunächst ein gemeinsames Mittagessen. Wir führten vor allem persönliche Gespräche, die jedoch oft durch Business-Anrufe gestört wurden. Unter anderen kam aber auch ein Anruf von einem Unternehmen, das einen sehr wichtigen Kontakt von Meyer darstellt, „Fritz und Kuhn“. Es handelt sich dabei um ein Software-, System- und Dienstleistungsunternehmen – neben Bechtle eines der größten Systemhäuser für IT in ganz Deutschland – das Meyer IT-Systemlösungen von Zeit zu Zeit Aufträge vermittelt. Auf diese Weise hat Fritz und Kuhn nun anscheinend Aldi an der Angel. Das sind gute Nachrichten für uns! Anschließend habe ich Thomas Meyer bei Publicis in Frankfurt abgesetzt, wo er einen Termin mit dem projektverantwortlichen Mann für die Einführung von UPM hatte. Das Projekt bei Publicis war eigentlich schon hundertprozentig abgeschlossen. Publicis hatte Meyer IT-Systemlösungen und Konzern-X schon abgesagt, aber Thomas Meyer war nochmal dort drinnen und hat mit dem zuständigen Menschen gesprochen. Das Ergebnis ist, dass das Projekt für Meyer IT-Systemlösungen und Konzern-X offensichtlich gerettet ist! Das kann für Meyer IT-Systemlösungen im besten Fall 30 Mann-Tage zu 1150,- € pro Tag zuzüglich Mehrwertsteuer bedeuten, und für Konzern-X mindestens 30.000,- € an Lizenzumsatz. Was aber viel wichtiges ist, ist die Tatsache, dass Meyer IT-Systemlösungen – oder vielmehr Thomas Meyer – bei Konzern-X wieder einmal gezeigt hat, wodurch oder warum er seinen exzellenten Ruf verdient. Thomas Meyer: „Ein tot geglaubtes Projekt wieder zu retten, ist eine ganz große Sache bei Konzern-X, vielleicht die Größte!“ Damit könnte er auch in Zukunft für sich werben, sofern sich das wirklich positiv entwickelt.

223

#### **01.04.2009**

Meyer IT-Systemlösungen bekommt heute eine E-Mail von Ron McDonald, der Betreuer der PAB-Mitglieder und hoher, einflussreicher „Senior Product Manager“ bei Konzern-X: Er sagt, dass die PAB-Member für die Anmeldung zur PMPro-Konferenz in Atlanta Sonderkonditionen bekommen werden, und zwar \$ 300,- günstiger als alle anderen. Damit zahlen Thomas Meyer und die anderen 22 PAB-Mitglieder weltweit \$ 400,- anstatt \$ 700,-. Wir wollen sehr gerne davon profitieren und ich schicke nach Absprache mit Herrn Meyer dem Konzern-X Event-Management-Team eine E-Mail mit der Bitte um Verrechnung. Was wir laut Thomas Meyer allerdings keinesfalls „machen dürfen“ ist, dass wir einen „refund cheque“, also einen Verrechnungsscheck oder Gutschein von Konzern-X fordern, „da wir sonst Gefahr laufen ‚klitschenmäßig‘ zu erscheinen“. Wir wollen nämlich bei Konzern-X „nicht den Eindruck erwecken, dass wir auf das Geld angewiesen sind.“

### **03.04.2009**

Konzern-X hat heute einen Kunden, der mit der Unternehmen 15 nicht zufrieden war, mit besten Empfehlungen an uns weitervermittelt. Das ist auf der einen Seite super, da Konzern-X Meyer IT-Systemlösungen als einen Spezialisten sieht und uns vertraut. Auf der anderen Seite bedeutet dies jedoch immensen Druck zum Erfolg für Meyer IT-Systemlösungen.

[...]

### **05.04.2009**

Heute bin ich bei Meyer IT-Systemlösungen angekommen. Am Abend fahre ich mit Thomas Meyer nach Dessau ins Hotel, um morgen einen Termin bei einem Kunden wahrzunehmen. Unterwegs bekomme ich ein Gespräch zwischen Thomas Meyer und meinem Kollegen Steffen Kreis mit, in dem sie gemeinsam beschließen einen Riesenauftrag eines Bundesministeriums für die Implementierung von Konzern-X UPM deshalb abzulehnen, da die Gefahr bestünde, „dass wir uns übernehmen und letztlich versagen“ (Steffen Kreis). Die Gefahr bei Konzern-X später schlecht da zu stehen wird bei Meyer IT-Systemlösungen anscheinend so hoch gewichtet, dass man letztlich in Kauf nimmt, dass Unternehmen 6 oder Unternehmen 15 einen „Mammutauftrag“ für die Implementierung von UPM in einem Ministerium ergattern und wir auf einen großen Umsatz und Gewinn ganz verzichten, und das in diesen schwierigen Zeiten! Zudem soll man bei Konzern-X im Falle eines Versagens nicht recherchieren und herausfinden weshalb solch ein Projekt gescheitert sein könnte. Man könnte „herausfinden, dass Meyer IT-Systemlösungen zu wenig Ressourcen für dieses Projekt hat.“

224

### **06.04.2009**

Heute war der Termin bei Seleon, dem Unternehmen aus Dessau. Thomas Meyer und ich haben einen Analysis Workshop und Thomas Meyer lässt mich die Firmenpräsentation machen, in der ich „ja nicht vergessen“ soll zu erwähnen, dass er PAB-Mitglied sei. Auch er selbst betont im weiteren Verlauf des Workshops an einigen Stellen, dass er mit Meyer IT-Systemlösungen neben drei anderen Unternehmen in Deutschland (Unternehmen 15, Unternehmen 6, Unternehmen 16) „der einzige Konzern-X PMPro Premium Partner“ ist und als PAB-Mitglied besonderen Zugang zu früheren Informationen aus Riverton hat. Ein Unique Selling Point vom feinsten! Zudem erzählt Thomas Meyer dem Kunden, dass wir im Hause Meyer IT-Systemlösungen eine Vielzahl von Beratern für Projektmanagement hätten. In Wirklichkeit sind es aber augenblicklich insgesamt nur drei verfügbare Berater, inklusive Thomas Meyer. Und diese drei machen nicht nur Projektmanagement, sondern (auch aufgrund ihrer Qualifikation) alles was anfällt.

**07.04.2009**

Thomas Meyer hat mich heute in seine privaten Räumlichkeiten eingeladen, wo ich folgendes Szenario beobachten konnte: Ich finde mich in einem äußerst gemütlich eingerichteten Wohnzimmer [...] wieder. Privates wird heute mit Geschäftlichem vermischt. [...] Er bekommt zwischendrin einen Anruf vom ‚wichtigen Partner‘ Fritz und Kuhn. Thomas Meyer unterhält sich amüsiert und sitzt dabei in legerer Freizeitkleidung auf seiner Wohnzimmercouch. ‚Big Business‘ wird hier aus dem Wohnzimmer gemacht. Von zu Haus in die weite Welt der IT nach Riverton. Zudem bekommt Thomas Meyer heute einen Anruf von einem 2000-Mann-Systemhaus, das eigentlich ein Kunde von Unternehmen 15 ist. Dieses Unternehmen wurde auf Empfehlung von Konzern-X an Meyer IT-Systemlösungen vermittelt. Thomas Meyer meldet sich bei Steven Green, Geschäftsführer bei Unternehmen 15, und sagt ihm, was passiert ist. Das zeigt, wie wichtig Thomas Meyer sogar das Image von Meyer IT-Systemlösungen selbst bei seinen Wettbewerbern ist! „Fair-Play-Sport-Attitude“ (Thomas Meyer) will schließlich auch bei Konzern-X gezeigt werden.

225

**08.04.2009**

Thomas Meyer, Maren Müsta, ich und die Neue Praktikantin bei Meyer IT-Systemlösungen, Janine Trub, füllen gemeinsam den Fragebogen, den wir von unserer Konzern-X Partner-Account-Managerin Maria Gomez zugeschickt bekommen haben, für Konzern-X aus. Thomas Meyer sagt dabei: „80 Prozent aus diesen Fragen sind Politik!“. Daher verbringen vier Mitarbeiter etwa gut zwei Stunden mit dem Ausfüllen dieses Fragebogens. Die Zahlen sind den Vorstellungen von Konzern-X angepasst, beispielsweise der zu erwartende Umsatz. Die Fragen nach den Gewinnen der letzten Jahre wurden sogar unter Berücksichtigung der möglichen Konsequenzen seitens Konzern-X nicht angegeben: „Das gebe ich nicht an! Das brauche ich denen nicht zu sagen – das werde ich mir erlauben!“ Unsere Betreuer von Konzern-X in Deutschland, Florian Schmidt und Maria Gomez, werden im Fragebogen, der zum Schluss an die Corp geschickt werden wird, gelobt. Die Felder werden letztlich so ausgefüllt, „damit sich die Konzern-X-Leute auch freuen“. So Thomas Meyer: „Wir machen das, damit wir den Status behalten, den wir haben!“

**13.04.2009**

Ich bin heute an einem Feiertag, nämlich an Ostermontag, bei Meyer IT-Systemlösungen. Thomas Meyer hat mir Suppe aufgewärmt, die seine Mutter für uns beide zubereitet hat. Wir essen gemütlich die Suppe und gehen anschließend im Wald spazieren. Vermutlich ist dies kein normales Arbeitsverhältnis zwischen einem Arbeitgeber oder Vorgesetzten und einem Arbeitnehmer, sondern eher das eines Mentors zu seinem Protegé. Ich verbringe hier de facto meine Freizeit bei und mit ihm. Am folgenden Tag, Dienstag, den 14., bringe ich Thomas Meyer zu einem Arzttermin.

#### **14.04.2009**

Wir haben heute eine offizielle E-Mail-Adresse für Gideon Smith von MindMapper 1 bei Meyer IT-Systemlösungen eingerichtet. Grund ist, dass Konzern-X aus Messeauslastungs-, Umsatz- und Gewinngründen möchte, dass jeweils nur eine Firma pro Messestand auftritt. In unserem Fall sind wir ja bekanntlich aus Kostenspargründen zu zweit auf einem Stand bei der PMPro-Konferenz in Atlanta. Wir tun also so, als wäre Gideon ein Mitarbeiter von Meyer IT-Systemlösungen. Seine Mails werden aber an seine reguläre Adresse weitergeleitet. Wir wollen uns nicht mit Konzern-X anlegen aber trotzdem erreichen, dass wir einen Messestand zu zweit haben. Auch aus Imagegründen können wir uns kein „Gefecht“ mit Konzern-X liefern, in dem wir über solche Dinge verhandeln.

#### **15.04.2009**

Gestern bin ich bei der Firma Daenet in Frankfurt auf der Hanauer Landstraße gewesen, ein Dienstleister für Meyer IT-Systemlösungen. Für uns ist Daenet ein unabhängiger und von Konzern-X als „Gold-Certified“ bewerteter „Technology Integrator“. Das Unternehmen hat von uns einen Programmierauftrag bekommen, da unsere Kapazität im Hause Meyer ausgeschöpft war und wir nicht mehr in der Lage waren einen neuen Auftrag zu bearbeiten. Meyer IT-Systemlösungen hat also den Programmieraufwand für einen Auftrag „outgesourced“. Bei Daenet habe ich mir die Lösung zeigen und erklären lassen. Wir werden sie am kommenden Montag bei einem Kunden präsentieren und die Lorbeeren ernten. Dafür haben wir Daenet aber auch 6 Mann-Tage á € 600,- gezahlt!

226

#### **24.04.2009**

Ich bin heute mit der Uni beim Wirtschaftsgeographentag in Rauschholzhausen und bekomme am späteren Abend einen Anruf von Thomas Meyer, der sich zum Zeitpunkt am Flughafen in Frankfurt befindet. Er wartet auf seinen Flieger und erzählt mir von seinem Tag: „Heute war ich sehr erfolgreich, weil ich trotz der Strategie von der Corp finanzielle Mittel für uns für das Jahr 2010 für die Partnerbetreuung seitens Konzern-X locker machen konnte. Die geben es uns jetzt aus einem anderen Topf. Aber ansonsten sollte sich laut Florian Schmidt für uns nichts ändern. Die kennen mich da ja alle.“ Zudem erklärte mir Meyer, dass er aufgrund seiner „guten Buschfunkkontakte“ bei Konzern-X diverse heikle Informationen herausfand, unter anderem dass beispielsweise jeder zehnte Konzern-X-Mitarbeiter wohl mit einer Entlassung zu rechnen habe.

#### **03.05.2009**

Ein Telefonat mit Thomas Meyer: Neben üblichen Abstimmungen zum Tagesgeschäft erzählt mir Thomas Meyer, dass die Konzern-X-Partnerbetreuung „für den Mittelstand“ uns angerufen hat, um zu fragen, ob Meyer IT-Systemlösungen in New Orleans auf der „Konzern-X World Wide Partner

Conference“ mit vertreten sei. „Wir haben selbstverständlich mit ‚Ja!‘ geantwortet – auch in dieser schwierigen Zeit“ (Thomas Meyer), woraufhin die Konzern-X-Betreuer sagten: „Das ist ja schon mal gut und ein wichtiger Bestandteil zur weiteren direkten Partnerbetreuung. Mal sehen, was wir im nächsten Jahr für Meyer IT-Systemlösungen tun können.“ Die Teilnahme von Meyer IT-Systemlösungen an einem kostspieligen Event von Konzern-X zeigt also ein gewisses zeitliches Commitment, wofür die Konzern-X-Corp sich dann auch gerne mit einer weiterhin bestehenden Partner-Betreuung revanchiert. Diesen Aufwand betreibt nämlich nicht jeder Konzern-X-Partner, da ein Event schon einmal € 20.000,- an Kosten verschlingen kann, ganz abgesehen von den „verlorenen Tagen“, die man als Berater bei einem Kunden hätte fakturieren können.

### **07.05.2009**

Heute, Donnerstagnacht, gegen 22 Uhr, ruft mich Thomas Meyer hörbar irritiert an und erzählt mir, dass Susi Wange, eine unserer „Senior Consultants“ neben Thomas Meyer und Steffen Kreis, zum Ende des laufenden Monats das Unternehmen verlassen wird, da ihr das Unternehmen mitunter „aus mangelnder Perspektive“ nicht mehr zusagt. Thomas Meyer sei „maßlos enttäuscht“ darüber und habe sich „im Menschen geirrt“. Klaas Thorsten und ich sollen die von Susi hinterlassene Lücke nun schnellstmöglich füllen.

227

### **08.05.2009**

Wir hatten heute eine Telefonkonferenz mit Patrick Clever und Gideon Smith von MindMapper 1 aus Australien. Da Thomas Meyer die Tage zuvor keine Zeit hatte sich mit mir zusammen zu setzen, haben wir uns heute meines Erachtens blamiert. Ich habe diesen Termin ja für Meyer IT-Systemlösungen anberaumt, letztendlich sahen wir aber so aus, als ob wir uns intern nicht abgesprochen hätten, was ja schließlich auch stimmte. Thomas Meyer hat zwischendurch Anrufe bekommen, war nicht gut zu hören, hat teilweise mit seiner Sekretärin Maren gesprochen. Dies alles schien mir äußerst unprofessionell. Er hat nun von MindMapper 1 zwei Wochen verlangt, damit er und ich „in Ruhe besprechen können, was wir im MeyerLINK für MindMapper 1 drin haben wollen“ (Thomas Meyer), beispielsweise welche Features. Diese Anforderungen müssten dann an den Entwickler weitergegeben werden, damit er sich wiederum mit einer Abschätzung an Patrick Clever wenden könne. Ich finde, diese Meyer-internen Absprachen hätten alle *vor* dieser Telefonkonferenz stattfinden müssen, damit wir heute weitergekommen wären.

### **11.05.2009**

Wir hatten heute einen Analysis-Termin mit dem Lebensmitteleinzelhandel-Konzern Edeka. Diesen Kontakt haben wir über unseren Partner, dem IT-Systemhaus Fritz und Kuhn, hergestellt bekommen. Der Mitarbeiter und unser Betreuer in dieser Firma, Jochen Reuter, traf sich mit Thomas Meyer und mir am Vorabend im Hotel in der Nähe vom Kundenstandort und wir fuhren am nächs-



ten Morgen gemeinsam los zu Edeka. Fritz und Kuhn werben für uns als ihren PMPro-Spezialisten und Partner. Und wir arbeiten wiederum auch gerne mit denen als Partner und Vermittler zu Konzern-X, wenn ein Kunde beispielsweise eine Bestellung von Lizenzen oder Hardware aufgeben möchte. So hilft man sich gegenseitig aus und zeigt Commitment zueinander.

**24.05.2009**

Gespräch mit Herrn Meyer: Fritz und Kuhn hat uns vor einiger Zeit einem potenziellen Kunden bekannt gemacht, Firma Integra aus Darmstadt, und wir haben mit ihm einen Entwicklungs-Workshop gemacht und das Konzept-Heft für ihn erstellt. Leider ist aber Unternehmen 6 nun auch mit im Boot, da Integra vermutlich für sein internes Auswahlverfahren Referenzangebote einholen muss. Meyer IT-Systemlösungen hat einen sehr guten Ruf bei Konzern-X und in der Partnerwelt, auch in Bezug auf Loyalität bei Kundenaufträgen. Thomas Meyer legt größten Wert darauf, andere nicht zu hintergehen, daher wählt Fritz und Kuhn bei potenziellen Aufträgen meistens auch uns aus und nicht unsere Mitbewerber. Unsere Mitbewerber neigen nämlich verstärkt dazu nicht den Kuchen mit anderen Akteuren in der Wertschöpfungskette teilen zu wollen. Im Fall Integra könnte Unternehmen 6 jedoch einen Heimvorteil haben, weil der potenzielle Kunde in Darmstadt sitzt.

228

**26.05.2009**

Heute, an einem Dienstag, fahre ich zum Kunden Bundesinstitut für Berufsbildung, kurz BIBB, und stelle denen „unser Produkt“ vor, das wir nicht selbst gemacht haben, sondern Daenet, unser Fremddienstleister. Als ich zurückkomme, ins „Headquarter“, stelle ich erstaunt fest, dass Fr. Meyer Senior die Hauseingangstür putzt: Es ist äußerst befremdlich eine ältere Dame zu sehen, wie sie die Glasfenster der Eingangstür des Hauses putzt, in dem gleichzeitig ein Unternehmen sitzt, das hochrangige, internationale Kontakte zu Konzern-X besitzt und ein renommierter Partner im Konzern-X-PES seit mehreren Jahren ist.

**27.05.2009**

Ich bin heute in Talstadt auf der „6. IT-Messe“ mit Thomas Meyer gewesen. Auf der Fahrt dorthin erzählt mir Thomas Meyer einige interessante Dinge: 1. Unternehmen 10, unser Mitbewerber, beauftragt uns mit einem Entwicklungsauftrag für seinen größten Kunden. Ein Konkurrent bittet uns also ihm auszuweichen. 2. Thomas Meyer sagt, dass sein größter Verdienst sei, dass er „schon seit so vielen Jahren von einem Executive-Level“ bei Konzern-X „gemanagt“ wird. Zuerst wäre da Joachim Schwarz gewesen, dann Eva Weidenhof, dann Maria Gomez und jetzt Florian Schmidt. Wenn die wüssten, wie groß wir eigentlich sind und trotzdem so präsent! Eventuell würden wir sonst gar keine ‚Direkte Betreuung‘ mehr bekommen! Wir glänzen durch Qualität und meine persönlichen Netzwerke, und zwar im Partner-Community-Bereich, bei Kunden, sowie bei Konzern-X!“ (Thomas Meyer). 3. Konzern-X schafft bald seine bestehenden Partnerzertifizierungen, wie

beispielsweise Licensed-, Certified-, Premium- und Gold-Partner, ab und führt ein neues System ein: In diesem neuen System wird es wieder neue Bewertungsmaßstäbe geben, nach denen Partner für verschiedene Betreuungsmodi selektiert werden: „Das könnte uns noch große Probleme bereiten!“ (Thomas Meyer). Meyer IT-Systemlösungen hat im Augenblick 117 Punkte, wobei man für den Goldstatus bei Konzern-X 120 Punkte braucht. Die 120 Punkte bekämen wir theoretisch durch eine einzige Änderung, aber „den Stress“ will Thomas Meyer angeblich nicht auf sich nehmen. Seine Reportingline würde mit dem Gold-Status dann noch enger überprüft, was er nicht möchte, da sein Unternehmen sonst (samt vertraulicher Kundeninformationen) zu sehr in der Schusslinie wäre. Auf der IT-Messe treten Thomas Meyer und ich heute offiziell als Konzern-X-Mitarbeiter auf, sogar mit Namensschildern! Wir helfen aus, indem wir potenziellen Kunden etwas über UPM und Projektmanagement mit Konzern-X PMPro erzählen: Konzern-X hat nämlich in Zusammenarbeit mit einem anderen Partner, der jedoch nur Lizenzen verkauft und diese Messe hier veranstaltet, einige Unternehmen gewinnen können, die Interesse am Thema Projektmanagement haben. Thomas Meyer hält daher als „Konzern-X-in-house-Spezialist“ einen Vortrag über UPM. Wenn das mal nicht Vernetzung ist und das Problem des mangelnden Personals bei Konzern-X in diesem Fall rudimentär gelöst wurde.

## Literaturverzeichnis

- Adler, P., Adler, P. (1988): "Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics." in *Administrative Science Quarterly* Heft 33/3: 401-17.
- Amin, A., Cohendet, P. (2004): *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford: Oxford University Press.
- Amin, A., Cohendet, P. (2005): "Geographies of Knowledge Formation in Firms." in *Industry and Innovation* Heft 12/4: 465-86.
- Anselin, L., Varga, A., Acs, Z. (1997): "Local Geographic Spillovers between University Research and High Technology Innovations." in *Journal of Urban Economics* Heft 42: 422-48.
- Arthur, W. (1989): "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events." in *The Economic Journal* Heft 99: 116-31. 230
- Autant-Bernard, C. (2000): "The Geography of Knowledge Spillovers and Technological Proximity." in *Economics, Innovation, New Technology* Heft 10: 237-54.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M., Nielsen, P.-A. (1999): "Action Research: To make academic research relevant, researchers should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations." in *Communications of the ACM* Heft 42/1: 94-97.
- Baitsch, C. (1993): *Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Frankfurt/Main: Campus.
- Barnes, J. A. (1972): *Social Networks*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bathelt, H., Glückler, J. (2002): *Wirtschaftsgeographie*. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Bathelt, H., Glückler, J. (2011): *The Relational Economy: Geographies of the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P. (2004): "Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation." in *Progress in Human Geography* Heft 28: 31-56.
- Bathelt, H., Schuldt, N. (2005): "Between Luminaires and Meat Grinders: International Trade Fairs as Temporary Clusters." in *SPACES online* Heft 6/2005-06. Toronto und Heidelberg: [www.spaces-online.com](http://www.spaces-online.com).

- Bathelt, H., Schuldt, N. (2008): "Temporary Face-to-Face Contact and the Ecologies of Global and Virtual Buzz." in SPACES online Heft 6/2008-04. Toronto und Heidelberg: [www.spaces-online.com](http://www.spaces-online.com).
- Unternehmen 5 (2009): Diverse Informationen zum Unternehmen von [http://www.Unternehmen5.de/content/about\\_us/176.htm](http://www.Unternehmen5.de/content/about_us/176.htm), [http://www.Unternehmen5.de/content/about\\_us/176\\_5945.htm](http://www.Unternehmen5.de/content/about_us/176_5945.htm) und <http://www.Unternehmen5.com/Contact+Us> am 16.06.2009.
- Beckert, J. (2007b): The Social Order of Markets. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung von <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/36526/1/558858422.pdf> am 19.07.2011.
- Berchtold, W. (2007): „Die größte IT-Messe der Welt“ von <http://www.handelsblatt.com/technologie/handelsblatt-kommentar/die-groesste-it-messe-der-welt;1231130> am 14.08.2009.
- Berndt, C., Boeckler, M. (2007): „Kulturelle Geographien der Ökonomie: Zur Performativität von Märkten.“ in Berndt, C., Pütz, R.: Kulturelle Geographien. Bielefeld: Transcript: 193-238.
- Berndt, C., Boeckler, M. (2009): „Geographies of Circulation and Exchange: Construction of Markets.“ in Progress in Human Geography Heft 33/4: 535-51.
- BITKOM (2008): 25. Branchenbarometer, 4. Quartal 2008. Berlin: BITKOM.
- BITKOM (2010a): „ITK-Weltmarktzahlen“ von [http://www.bitkom.org/de/markt\\_statistik/64074\\_64903.aspx](http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64074_64903.aspx) am 16.02.11.
- BITKOM (2010b): „ITK-Marktzahlen Deutschland“ von [http://www.bitkom.org/de/markt\\_statistik/64014.aspx](http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64014.aspx) und [http://www.bitkom.org/files/documents/ITK-Marktzahlen\\_Oktober\\_2010\\_Kurzfassung.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/ITK-Marktzahlen_Oktober_2010_Kurzfassung.pdf) am 16.02.11.
- Boeckler, M., Berndt, C. (2005): „Kulturelle Geographien der Ökonomie: Zur Performativität von Märkten“ in Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Band 49, Heft Nr. 2: 67-80.
- Boes, A. (2004): „Industrialisierung und Internationalisierung von IT-Dienstleistungen: Voraussetzungen und Konsequenzen von Offshoring“. Arbeitspapier 7 des Projekts Export IT, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München.
- Boes, A., Kämpf, T., Knobloch, B., Trinks, K. (2006): „Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen“. Arbeitspapier 2 des Projekts Export IT, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München.

- Boes, A., Kämpf, T., Marrs, K., Trinks, K. (2008): „Germany as an IT-Location and the Chances for a Sustainable Internationalisation”. in Working Paper 4 of the Export IT Project, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München.
- Bohnsack, R. (2003): *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske + Budrich.
- Boschma, R. A. (2005): “Proximity and Innovation: A Critical Assessment.” in *Regional Studies* Heft 39/1: 61-74.
- Bourdieu, P. (1985): “The Forms of Capital.” in Richardson, J. G.: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood: 241-58.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Tsai, W. (2004): “Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective.” in *Academy of Management Journal* Heft 47/6: 795–817.
- Braun, W. (1991): *Kooperation im Unternehmen: Organisation und Steuerung von Innovationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Brown, J., Duguid, P. (1991): “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation.” in *Organization Science* Heft 2/1: 40-57.
- Hendry, C., Brown, J., Defillippi, R. (1998): “Regional Clustering of High Technology-based Firms: Opto-electronics in Three Countries.” in *Regional Studies* Heft 34/2: 129-44.
- Brown, J., Duguid, P. (1991): “Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation.” in *Organization Science* Heft 2/1: 40-57.
- Bryman, A., Bell, E. (2007): *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burr, W. (2003): *Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen Dienstleistungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Burt, R. S. (1980): “Models of Network Structure.” in *Annual Review of Sociology* Heft 6: 79-141.
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1995): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Callon, M. (1998): *The Laws of the Markets*. Oxford: Blackwell Publishers.

Callon, M. (2007): "What does it mean to say that Economics is Performative?" in (Mackenzie, D., Muniesa, F., Siu, L.) Do Economists make Markets? Princeton: Princeton University Press: 311-57.

Unternehmen 6 (2009): Diverse Informationen zum Unternehmen von [http://www.Unternehmen 6.com/de/unterlagen/downloads-gesamt/index.html?tx\\_damdownloads\\_pi1%5BshowUid%5D=628&cHash=81325414a0](http://www.Unternehmen-6.com/de/unterlagen/downloads-gesamt/index.html?tx_damdownloads_pi1%5BshowUid%5D=628&cHash=81325414a0) am 16.06.2009.

Unternehmen 6 (2009): Produktportfolio zum Thema Projektmanagement von [http://www.Unternehmen 6.com/de/produkte/index.html](http://www.Unternehmen-6.com/de/produkte/index.html) am 05.05.2009.

Capgemini 2008: „Studie IT-Trends 2008: IT-Leiter im Spagat zwischen Dienstleister und Business Partner“ von [http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/IT-Trends\\_2008.pdf](http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/IT-Trends_2008.pdf) am 22.03.2009.

Carr, N. (2004): Does IT matter? Information Technology and the corrosion of competitive advantage. Watertown: Harvard Business School Press.

233

CeBIT (2009): Informationen über die Messe „CeBIT 2009“ von <http://www.cebit.de/53696>, <http://www.cebit.de/7513?pm=cb09-169-d>, [http://www.cebit.de/greenit\\_d](http://www.cebit.de/greenit_d) und [http://www.cebit.de/webciety\\_d](http://www.cebit.de/webciety_d) am 03.03.2009 und 14.08.2009.

Coase, R. (1937): "The Nature of the Firm." in *Economica* 4: 386-405.

Coe, N., Townsend, A. R. (1998): "Debunking the Myth of Localized Agglomerations: The Development of a Regionalized Service Economy in South-East England." in *Transactions of the Institute of British Geographers* Heft 23: 385-404.

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (2009): Diverse Informationen bezüglich der Organisation selbst von <http://www.gpm-ipma.de/docs/showsite.php?menu=0101&GSAG=25e286aca06fdb29c27d95b2b9f371e> am 04.06.2009.

DiMaggio, P. J., Powell W. W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." in *American Sociological Review* Heft 48/2: 147-60.

DIN – Deutsches Institut für Normung e. V. (2009): Definition von einem „Projekt“ von <http://www.din.de/cmd;jsessionid=E388E6733598D3ABEF06268D502CD358.1?workflowname=dinSearch&languageid=de> am 28.04.2009.

Der Spiegel (2008): Artikel „Krieg der Welten/Umzug in den Cyberspace“ von Frank Hornig und Hilmar Schmundt in Heft 37: 76-78.

Der Spiegel (2009): Artikel „Rechenkraft aus der Steckdose“ Hilmar Schmundt in Heft 11: 143.

- Der Spiegel (2009): Interview mit Ex-SAP-Vorstandsvorsitzenden Léo Apotheker durch Klaus-Peter Kerbusk und Michaela Schießl in Heft 21: 72-74.
- Dicken, P., Kelly, P. P., Olds, K., Yeung, H. W.-C. (2001): "Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy." in Global Networks Heft 1: 89-112.
- Dicken, P. (2003): Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century. London: Sage
- Ellis, P. D. (2000): „Social Ties and Foreign Market Entry." in Journal of International Business Studies Heft 31/3: 443-69.
- Fischbacher, U., Fehr, E., Gächter, S. (2000): „Are People Conditionally Cooperative? Evidence from a Public Goods Experiment." in Working Paper Nr. 16. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Flick, U. (1991): „Stationen des qualitativen Forschungsprozesses." in Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L., Wolff, S.: Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Beltz: 147-73.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek: Rowohlt.
- Florida, R. (1995): „Toward the Learning Region." in Futures Heft 27/5: 527-36.
- Flowerdew, R., Martin, D. (1997): Methods in Human Geography: A Guide for Students Doing a Research Project. London: Sage.
- Gabler Wirtschaftslexikon, 14. Auflage (1997): Wiesbaden: Gabler.
- Gann, D., M., Salter, A. J. (2000): "Innovation in Project-Based, Service-Enhanced Firms: The Construction of Complex Products and Systems." in Research Policy Heft 29/7-8: 955-72.
- Gardiner, B., Martin, R., Tyler, P. (2010): "Does Spatial Agglomeration Increase National Growth? Some Evidence from Europe." in Journal of Economic Geography Online-Veröffentlichung am 24.12.2010: 1-28.
- Gartner (2010): Gartner's Magic Quadrant 2010 für IT Projekt- und Portfolio-Management von [http://www.compuware.com/resources/analyst\\_reports/Gartner-MQ2010-FINAL.pdf](http://www.compuware.com/resources/analyst_reports/Gartner-MQ2010-FINAL.pdf) am 06.03.2011.

- Gereffi, G. (1994): „The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks.” in Gereffi, G., Korzeniewicz, M.: *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger: 95-122.
- Gereffi, G. (1996): „Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries.” in *Competition and Change* Heft 1: 427-39.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005): “The Governance of Global Value Chains.” in *Review of International Political Economy* Heft 12/1: 78–104.
- Giddens, A. (1990): *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., Holton, J. (2004): “Remodeling Grounded Theory” in *Forum: Qualitative Social Research* Heft 5/2: Art. 4.
- Glückler, J. (2001): „Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie.“ in *Geographische Zeitschrift* Heft 4: 211-26.
- Glückler, J., Armbruster, T. (2003): “Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation.” in *Organization Studies* Heft 24: 269-97.
- Glückler, J. (2007): „Economic Geography and the Evolution of Networks” in *Journal of Economic Geography* Heft 7: 619–34.
- Glückler, J. (2010a): „Netzwerkforschung in der Geographie“ in Stegbauer, C., Häußling, R.: *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer: 881-89.
- Glückler, J. (2010b): “The Creation and Diffusion of Controversial Innovations at the Organizational Periphery.” in *SPACES online* Heft 8/2010-06. Toronto und Heidelberg: [www.spaces-online.com](http://www.spaces-online.com).
- Goodman, P. S., Darr, E. D. (1996): “Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments.” in *MIS Quarterly* Heft 22/4: 417-40.
- Grabher, G. (2002): “The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talent and Teams.” in *Regional Studies* Heft 36: 245-62.
- Grabher, G., Powell, W. W. (2004): *Networks*. Cheltenham: Edward Elgar (Critical Studies in Economic Institutions Series).
- Grabher, G. (2006): “Handelsrouten, Umwege, gefährliche Kreuzungen: die Wege des Netzwerkbegriffs von der Wirtschaftssoziologie in die Wirtschaftsgeographie (und retour)” in Berndt, C.,



- Glückler, J.: Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie. Bielefeld: Transcript: 77-110.
- Grabher, G., Ibert, O. (2006): "Bad Company? The Ambiguity of Personal Knowledge Networks." in *Journal of Economic Geography* Heft 6: 251–271.
- Grabher, G., Maintz, J. (2006): "Learning in personal networks: Collaborative knowledge production in virtual forums." in *Working Papers Series, Center on Organizational Innovation, Columbia University*.
- Grabher, G., Ibert, O., Flohr, S. (2008): "The Neglected King: The Customer in the New Knowledge Ecology of Innovation." in *Economic Geography* Heft 84/3: 253-80.
- Granovetter, M. S. (1973): "The Strength of Weak Ties." in *American Journal of Sociology* Heft 78: 1360-80.
- Granovetter, M. S. (1983): "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited." in *Sociological Theory* Heft 1: 201-33.
- Granovetter, M. S. (1985): "Economic Action and Social Structure – The Problem of Embeddedness." in *American Journal of Sociology* 91/3: 481-510.
- Gulati, R. (1993): "The Dynamics of Alliance Formation." (unveröffentlichte Dissertation, Harvard University) in Gulati (1998): 303.
- Gulati, R. (1998): "Alliances and Networks." in *Strategic Management Journal* Heft 19/4: 293–317.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000): "Strategic Networks." in *Strategic Management Journal* Heft 21: 203–15.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (1992): *Ethnography: Principles in Practice*. New York: Routledge.
- Harrison, B. (1992): "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?" in *Regional Studies* Heft 26: 469-83.
- Hennart, J.-F. (1993): "Explaining the Swollen Middle: Why most Transactions are a Mix of Market and Hierarchy." in *Organization Science* Heft 4/4: 529-47.
- Holdaway, S. (1983): *Inside the British Police: A Force at Work*. Totowa, NJ: Blackwell Publishers.
- Huber, F. (2011): "Do Clusters really matter for Innovation Practices in Information Technology? Questioning the Significance of Technological Knowledge Spillovers." in *Journal of Economic Geography* Heft 1: 1–20.

- Hussey, J., Hussey, R. (1997): Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Post-graduate Students. Basingstoke: Macmillan Business.
- Ibert, O. (2006): Gastvortrag aus der Universität Bonn: „Innovation als Praxis“ an der Johann Wolfgang Goethe-Universität am 19.12.2006.
- Ibert, O. (2010a): “Relational Distance: Socio-Cultural and Time-Spatial Tensions in Innovation Practices.” in Environment and Planning A Heft 42/1: 187-204.
- Ibert, O. (2010b): “Dynamische Geographien der Wissensproduktion: Die Bedeutung physischer wie relationaler Distanzen in interaktiven Lernprozessen.“ in IRS Working Paper 41. Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung, Erkner.
- Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K. (2005): “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer.” in Academy of Management Review Heft 30/1: 146-65.
- Unternehmen 10 (2009): Diverse Informationen zum Unternehmen von [http://www.Unternehmen10.com/frameset\\_deu.htm](http://www.Unternehmen10.com/frameset_deu.htm) und [http://www.Unternehmen10.com/pdf/Unternehmen10\\_imagebrosch\\_DEU.pdf](http://www.Unternehmen10.com/pdf/Unternehmen10_imagebrosch_DEU.pdf) am 18.06.2009.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2009): „Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland 2006/2007“ von <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99> am 01.04.2009.
- ISO – International Organization for Standardization (2009): Definition von einem “Projekt” (nach ISO 15188:2001) von [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=26698](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=26698) am 28.04.2009.
- Iyengar, S., Simon, A. (1993): “News Coverage of the Gulf Crisis and Public Opinion: A Study of Agenda-Setting, Priming, and Framing.” in Communication Research Heft 20/3: 365-83.
- Jain, A. (2007): „Knowledge and Innovation.“ im Gastvortrag als Head of Global Markets Deutsche Bank an der Universität Frankfurt am 29.05.2007.
- Jones, A. (2007): „More than ‘Managing Across Borders?’: The Complex Role of Face-to-face Interaction in Globalizing Law Firms.” in Journal of Economic Geography Heft 7: 223-46.
- Jones, A. (2008): “Beyond Embeddedness: Economic Practices and the Invisible Dimensions of Transnational Business Activity.” in Progress in Human Geography Heft 32/1: 71–88.
- Jones, G., Bouncken, R. (2008): Organisation: Theorie, Design und Wandel. München: Pearson.
- Jung, J., Bube, L. (2009): „Software as a Service im Aufwind durch die Krise“ in Computer Reseller News von <http://crn.de/showArticle.jhtml?articleID=212902730> am 01.05.2009.

- Jung, J., Bube, L. (2009a): „Deutsche IT-Chefs optimistisch“ in Computer Reseller News von <http://www.crn.de/showArticle.jhtml?articleID=213200928> am 01.06.2009.
- Katz, J. (2002): “From How to Why: On Luminous Description and Causal Inference in Ethnography (Part 2)” in *Ethnography* Heft 3/1: 63-90.
- Kaspar, H., Müller-Böcker, U. (2006): “Data Protection in Qualitative Research” in Backhaus, N., Müller-Böcker, U.: „Gesellschaft und Raum: Konzepte und Kategorien“ in *Schriftenreihe Humangeographie* 22/Zürich: 126-42.
- Kawasaki, G. (1992): *Selling the Dream*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kilduff, M., Tsai, W., Hanke, R. (2006): “A Paradigm too Far? A Dynamic Stability Reconsideration of the Social Network Research Program.” in *Academy of Management Review* Heft 31/4: 1031–48.
- Knoke, D. (2001): “Networks and Organizations.” in Blau, J. R. (Ed.): *The Blackwell Companion to Sociology*. Malden, MA. Blackwell: 327–41.
- Kollock, P. (1998): “Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation.” in *Annual Review of Sociology* Heft 24: 183-214.
- Kotler, P., Bliemel, F. (2001): *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Krackhardt, D., Hanson, J. R. (1993): “Informal Networks: The Company behind the Chart.” in *Harvard Business Review* Heft Juli-August 104-11.
- Leitner, H., Pavlik, C., Sheppard, E. (2002): “Networks, Governance, and Politics of Scale: Inter-urban Networks and the European Union.” in Herod, M. und Wright, M. W.: *Geographies of Power, Placing Scale*. Oxford: Blackwell Publishers: 274–303.
- Liedtka, J. (1999): “Linking Competitive Advantage with Communities of Practice.” in *Journal of Management Inquiry* Heft 8/1: 5-16.
- Lincoln, J., Miller, J. (1979): “Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks.” in *Administrative Science Quarterly* Heft 24/2: 181-99.
- Lo, V. (2003a): *Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor: Das Beispiel des Mergers & Acquisitions-Geschäfts*. Wiesbaden: Gabler.
- Lowey, S. (1997): “Inter-Firm Co-operation as a Regional Development Potential?” in *Erdkunde* Heft 51/1: 53-66.

- Lünendonk (2011): Lünendonk-Liste „TOP 25 der Standard-Software-Unternehmen in Deutschland 2008“ von [http://www.luenendonk.de/standard\\_software.php](http://www.luenendonk.de/standard_software.php) am 06.03.2011.
- Maier, G., Tödtling, F. (1992): Regional- und Stadtökonomik: Standorttheorie und Raumstruktur. Wien: Springer.
- Maier, G., Tödtling, F. (2002): Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Wien: Springer.
- Malmberg, A., Maskell, P. (2002): "The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering." in Environment and Planning A Heft 34: 429-49.
- March, J. G. (1994): A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. New York: Simon & Schubert.
- Mariotti, S., Piscitello, L., Elia, S. (2010): "Spatial Agglomeration of Multinational Enterprises: The Role of Information Externalities and Knowledge Spillovers." in Journal of Economic Geography Heft 10: 519–38.
- Mariussen, A., Asheim, B. T. (2003): „Innovation Systems, Institutions and Space.“ in Asheim, B. T., Mariussen, A.: Innovations, Regions and Projects: Studies in New Forms of Knowledge Governance. Stockholm, Nordregio.
- Maskell, P., Bathelt, H., Malmberg, A. (2004): "Temporary Clusters and Knowledge Creation: The Effects of International Trade Fairs, Conventions and Other Professional Gatherings." in Spaces Heft 2004–04. Marburg: Philipps-Universität Marburg.
- Maskell, P., Bathelt, H., Malmberg, A. (2006): "Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters." in European Planning Studies Heft 14/8: 997-1113.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- McKenzie, R. D. (1927): "Spatial Distance and Community Organization Pattern." in Social Forces Heft 5/4: 623-27.
- „Menschen“ (2009): Lokalzeitung aus Talstadt von [http://www.it-messe.info/download/\\_0709.pdf](http://www.it-messe.info/download/_0709.pdf) am 28.08.2009.
- Meredith, J., Mantel, S. (1995): "Project Management: A Managerial Approach 4/e" von <http://wiley.com/legacy/college/dec/meredith298298/resources/ppt/Ch10.ppt> am 30.04.2009.

Meyer IT-Systemlösungen (2009): Produktportfolio zum Thema Projektmanagement von <http://www.Meyer.de/main/MainWFL.asp?vog=103&p=pm&sid=768886745132151050520091412393> am 05.05.2009.

Meyer, Thomas: Es wurden drei Interviews geführt, die bei Bedarf angefragt werden können.

Konzern-X (2009): Standorte von Konzern-X in Deutschland von <http://www.Konzern-X.com/germany/unternehmen/default.msp> am 12.05.2009.

Konzern-X (2009): Konzern-X PMPro-Partner in Deutschland von <http://www.Konzern-X.com/germany/office/PMPro/matrix/loesungspartner.aspx> am 07.06.2009.

Konzern-X (2011): Konzern-X Partner Status International von <http://www.Konzern-X.com/uk/experts/explained/default.msp> am 08.03.2011.

Miles M. B., Huberman, A. M. (1994): Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

240

Mitchell, J. C. (1969): "The Concept and Use of Social Networks." in Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns. Manchester, UK: Manchester University Press.

Montanari, F., Cianfagna, A., (2005): "How Embeddedness and Social Mechanisms Affect the Economic Performance in the Music Industry: The Case of Mescal Music" von [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/MontanariF\\_CianfagnaA.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/MontanariF_CianfagnaA.pdf) am 23.08.2009.

Moss-Kanter, R., (1994): "Collaborative Advantage: The Art of Alliances" in Harvard Business Review Heft 4: 96-108.

MVP Konzern-X (2011): Informationen zum MVP Award von <http://mvp.support.Konzern-X.com/?ln=de> am 14.02.11

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998): „Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage" in Academy of Management Review Heft 23/2: 242–66.

Nonaka, I., Konno, N. (1998): "The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation." in California Management Review Heft 40/3: 40-54.

Parsons, T. (1937): The Structure of Social Action. New York: Macmillan.

Peck, J. (2005): "Economic Sociologies of Space." in Economic Geography Heft 5: 127-76.

Pickering, A. (1995): The Mangle of Practice: Time, Agency and Science. Chicago: University of Chicago Press.

PM-Software.info (2011): Informationen bezüglich der Projektmanagement-Software-Anbieter auf dem deutschen Markt von <http://www.pm-software.info/statistik.html> bzw. <http://www.pm-software.info/herstellerliste.html> am 06.03.2011.

Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. London: Routledge, Kegan Paul.

Ponte, S., Gibbon, P. (2005): "Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains." in *Economy and Society* Heft 34/1: 1-31.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1998): *On Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Porter, M. (2003): "The Economic Performance of Regions." in *Regional Studies* Heft 37/6: 549–78.

241

Portes, A. (1998): "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology." in *Annual Review of Sociology* Heft 24: 1-24.

Powell, W. W. (1991): "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization." in Thompson G., Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J.: *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*. London: Sage: 265-76.

Power, D., Jansson, J. (2008): "Cyclical Clusters in Global Circuits: Overlapping Spaces in Furniture Trade Fairs." in *Economic Geography* Heft 84/4: 423–48.

Prahalad, C., Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation." in *Harvard Business Review* Heft 68 Nr. 3: 79-91.

Punch, K. F. (2005): *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. London: Sage Publications.

Putnam, R. D. (1993): *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam, R. D. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schubert.

Rallet, A., Torre, A. (2009): "Temporary Geographical Proximity for Business and Work Coordination: When, How and Where?" in *SPACES online* Heft 7/2009-02. Toronto und Heidelberg: [www.spaces-online.com](http://www.spaces-online.com).

Reuters.com (2009): „CeBIT-News“ von <http://de.reuters.com/news/domestic> am 05.03.2009.

Robbins, S. (2005): *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

Roberts, C. M. (2004): *The Dissertation Journey: A Practical and Comprehensive Guide to Planning, Writing and Defending your Dissertation*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers.

Salvatore, D. (2003): “The New Economy and Growth: Editor’s Introduction.” in *Journal of Policy Modeling* Heft 25/5: 431-34.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007): *Research Methods for Business Students*. New Jersey: Pearson Education.

Saxenian, A. L. (2005): “From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China.” in *Studies in Comparative International Development* Heft 40/2: 35-61.

242

Schamp, E. W., Rentmeister, B., Lo, V. (2003): „Dimensionen der Nähe in wissens-basierten Netzwerken: Investment-Banking und Automobil-Entwicklung in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main.“ in *IWSG Working Papers*, Nr. 11. Frankfurt/Main.

Schatzki, T. R. (2005): “The Sites of Organizations.” in *Organization Studies* Heft 26/3: 465-84.

Schatzki, T. R. (2006): “On Organizations as they Happen.” in *Organization Studies* Heft 27/12: 1863-73.

Schätzl, L. (1998): *Wirtschaftsgeographie 1: Theorie*. Paderborn, München, Wien: UTB – Schöningh.

Scott, A. (1983): “Industrial Organization and the Logic of Intra-Metropolitan Location: I. Theoretical Considerations.” in *Economic Geography* Heft 59: 233-50.

Scott, A. (1988): *New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*. London: Pion.

Semlinger, K. (1999): “Effizienz und Autonomie in Zulieferernetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation.“ in Sydow, J.: *Management von Netzwerkorganisationen*. Beiträge aus der Managementforschung. Wiesbaden: Gabler: 29-74.

Siebert, H. (1991): „Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken.“ in Staehle, W., H., Sydow, J., de Gruyter, W.: *Managementforschung*. Berlin, New York: 291-311.

- Simon, H. (1982): *Models of Bounded Rationality: 2. Behavioral Economics and Business Organization*. Cambridge: MIT Press.
- Simon, H. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning." in *Organization Science* Heft 2/1: 125-34.
- Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* Heft I/Heft II. Gedruckt für Strahn, W., Cadell, T., in the Strand.
- Smith-Doerr, L., Powell, W. W. (2003): "Networks and Economic Life" in Smelser, N., Swedberg, R.: *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press: 379-402.
- Unternehmen 16 (2009): Diverse Informationen zum Unternehmen von <http://www.Unternehmen16.com/> am 19.06.2009.
- Spence, M. (1973): "Job Market Signaling" in *Quarterly Journal of Economics* Heft 87/3: 355-74.
- Stinchcombe, A. L. (1965): "Social Structure and Organizations." in March, J. G.: *Handbook of Organizations*. Chicago. Rand McNally: 142-93.
- Storper, M. (1997a): *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy (Perspectives on Economic Change)*. New York, London: Guilford.
- Storper, M. (1997b): "Territories, Flows and Hierarchies in the Global Economy." in Cox, K. R.: *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. New York, London: Guilford: 19-44.
- Storper, M., Venables, A. J. (2004): "Buzz: Face-to-face Contact and the Urban Economy." in *Journal of Economic Geography* Heft 4/4: 351-70.
- Sunley, P. (2008): "Relational Economic Geography: A Partial Understanding or a New Paradigm?" in *Economic Geography* Heft 1: 1-26.
- Swedberg, R. 2009: *Grundlagen der Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G., Rometsch, M. (2003): *Kompetenzentwicklung in Netzwerken*. Wiesbaden: Westdeutscher.
- Sydow, J., Schreyögg, G. (2007): *Kooperation und Konkurrenz*. Wiesbaden: Gabler.
- The Economist Intelligence Unit (2006): *Great expectations: The changing role of IT in the business*. London: The Economist.



Unternehmen 15 (2009): Diverse Informationen zum Unternehmen von [http://www.Unternehmen15.com/D/firma/firma\\_start.html](http://www.Unternehmen15.com/D/firma/firma_start.html) und [http://www.xxx.com/D/firma/firma\\_profil.html](http://www.xxx.com/D/firma/firma_profil.html) am 21.06.2009.

Unternehmen 15 (2009): Produktportfolio zum Thema Projektmanagement von [http://www.Unternehmen15.com/D/produkte/video\\_alle-produkte/produkte\\_video\\_produk\\_uebersicht.html](http://www.Unternehmen15.com/D/produkte/video_alle-produkte/produkte_video_produk_uebersicht.html) am 05.05.2009.

Trapido, D. (2007): "Competitive Embeddedness and the Emergence of Interfirm Cooperation." in Social Forces Heft 86/1: 165-91.

Tsai, W., Ghoshal, S. (1998): "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks." in Academy of Management Journal Heft 41/4: 464-76.

Tversky, A., Kahneman, D. (1981): "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice" in Science, New Series Heft 211/4481: 453-58.

244

Uzzi, B. (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness." in Administrative Science Quarterly Heft 42: 35-67.

Weick, K. E. (1979): The Social Psychology of Organizing. Reading: McGraw-Hill.

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies. New York: Free Press.

Williamson, O. (1979): "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations." in Journal of Law and Economics Heft 22: 233-61.

Wilson, J. M., O'Leary, M. B., Metiu, A., Jett, Q. R. (2008): "Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close." in Organization Studies Heft 29: 979-1002.

Winder, G. M. (2001): "Building Trust and Managing Business Over Distance: A Geography of Reaper Manufacturer D. S. Morgan's Correspondence, 1867." in Economic Geography Heft 77/2: 95-121.

Winkelhage, J. (2009): „Eine deutlich kleinere ‚Größte IT-Messe der Welt‘“ von <http://www.faz.net/s/Rub1F4BBFAC4C2F4FE695D0BC0790B9957F/Doc~E9DE11CAEFC74496E923E6B63D557791E~ATpl~Ecommon~Scontent.html> am 14.08.2009.

Wittel, A. (2001): "Toward a Network Sociality." in Theory, Culture & Society Heft 18/6: 51-76.

Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Frankfurt/New York. Campus.